الفصل الرابع
مهارات التسويق الابتكاري

الفصل الرابع
مهارات التسويق الابتكاري

مقدمة

يتطلب التسويق الابتكاري توافر عدد من المهارات فيمن يكون مسئولا عن أو مشتركا في عملية التسويق الابتكاري. وبالطبع، فإنه يمكن النظر إلى بعض هذه المهارات باعتبارها تتصف بالعمومية، أي أنها تمثل مهارات الابتكار أو الإبداع بشكل عام، بينما المهارات الأخرى تتصل بالتسويق بصفة أساسية.

ويقصد بالمهارة Skill القدرة على أداء شئ معين بشكل متميز أو -على الأقل- بشكل جيد. وبالتالي، فإن مهارات التسويق الابتكاري يقصد بها القدرات التي يجب توافرها في الأفراد لكي يتمكنوا من القيام بالتسويق الابتكاري بشكل متميز أو -على الأقل- بشكل جيد[1].

وقد سبق الإشارة في الفصل الأول من هذا الكتاب إلى أن الشخص المبتكر في مجال التسويق لابد وأن تتوافر لديه عدد من المهارات التي تمكنه من أداء عمله. وبعض هذه المهارات يمكن أن نطلق عليها مهارات فطرية، بينما البعض الأخر يمثل مهارات مكتسبة. وبالتالي، فإن هناك حداً أدنى من المهارات التي يجب توافرها في الشخص المبتكر في التسويق، وهى أساساً مهارات فطرية، بينما يمكن أن يكتسب الشخص النوع الأخر من المهارات -أي المكتسبة- من خلال التعليم و/أو التدريب و/ أو الممارسة والخبرة و/ أو التعلم الذاتي أو التنمية الذاتية.

وتوجد العديد من هذه المهارات أو القدرات -سواء الفطرية منها أو المكتسبة- نتيجة توافر عدد من الخصائص أو الصفات في الشخص الذي يمكن اعتباره مبتكرا في التسويق.

وسوف يتم عرض أهم المهارات التي يجب توافرها في الشخص المبتكر في التسويق، وما يرتبط بها من خصائص ومواصفات، ويلي ذلك تناول طرق قياس هذه المهارات (وما يرتبط بها من خصائص ومواصفات)، وأخيراً، يتم مناقشة الوسائل التي يمكن الاستعانة بها في تنمية هذه المهارات.

أولاً : مهارات الشخص المبتكر في التسويق

يوجد العديد من المهارات أو القدرات (وما يرتبط بها من خصائص ومواصفات) التي يجب توافرها في الشخص حتى يمكن أن يعتبر مبتكراً في مجال التسويق. وكما سبق القول، فإن بعض هذه المهارات لا تقتصر على مجال الابتكار التسويقي، وإنما تمتد إلى الابتكار بشكل عام ، وبصرف النظر عن مجاله -تسويقي، فني، .. الخ- بينما البعض الأخر منها يرتبط بصفة أساسية بالتسويق، وفيما يلي عرض لأهم هذه المهارات (القدرات) والخصائص والصفات.

1- القدرة على التوصل إلى أفكار تتصف بالأصالة

ويقصد بذلك قدرة الشخص على إيجاد أفكار تتصف بالجدة، وغير مألوفة (فريدة Unique، سواء ارتبطت بالموقف التسويقي موضع الابتكار بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر. وبالتالي، فإن المبتكر التسويقي يجب أن يكون قادراً على التوصل إلى أشياء جديدة لم يسبق وأن توصل إليها غيره.

وبالطبع، لا يعنى ذلك أن يهمل الشخص الأفكار المألوفة أو السابق التوصل إليها. فقد تساعده مثل هذه الأفكار على التوصل إلى شئ جديد وغير مألوف، أو قد توحي إليه بفكرة غير تقليدية، بل إن توافر مثل هذه الأفكار المألوفة أو التي سبق وأن توصل إليها غيره، يمكن أن تستخدم كوسيلة لاستبعاد To Exclude الأفكار التي تشبه أو تكون قريبه من تلك الأفكار المألوفة. فعلى سبيل المثال، إذا كان المألوف أن يتم تنشيط مبيعات المنتجات من خلال طرق مثل الخصومات، وبيع عدد من القطع أو الوحدات بسعر العدد الأقل (مثل اشتر ثلاث قطع من صابون التواليت بسعر قطعتين)، أو السحب على جوائز، فإن قدرة الشخص على التوصل إلى أفكار تتصف بالأصالة قد تتأثر بمعرفة هذه الأساليب التقليدية أو المألوفة، بحيث يضع في اعتباره أن يأتي بأفكار لتنشيط المبيعات تختلف عن الأفكار المعروفة.

2- الطلاقة في التفكير

يجب أن يتصف تفكير المبتكر التسويقي بالطلاقة، والتي تعنى القدرة على التوصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار، وبصرف النظر عن إمكانية الأخذ بها من عدمها. فيجب أن يكون

لدى الشخص القدرة على تقبل أي فكرة تطرأ على ذهنه دون تقييمها. وبعد التوصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار، يتم إخضاعها للتصفية (للغربلة) والتقييم.

لذلك، فكلما كان لدى الشخص القدرة على التوصل إلى عدد كبير من الأفكار المتعلقة بموقف تسويقي معين أو مشكلة تسويقية معينة، كلما كان هذا الشخص أكثر قدرة على الابتكار.

3- الإحساس بالمشاكل

ويقصد بذلك قدرة الشخص على الشعور بالمشكلة التسويقية، وتحديد أبعادها، والتعمق في التفكير فيها، وما يرتبط بها من عناصر ومتغيرات. وتبرز أهمية هذه القدرة على وجه الخصوص في المواقف التسويقية التي تكون المشكلة فيها غير واضحة المعالم، ويعكس الموقف مجرد ظاهرة Phenomenon يكمن وراءها سبب أو مشكلة Problem، ويكون لدى الشخص القدرة على تحليل الموقف للتوصل إلى السبب في حدوث الظاهرة[2].

فعلى سبيل المثال،إذا لاحظ الشخص تحول بعض العملاء عن التعامل مع شركته إلى التعامل مع شركة منافسة، فإن هذا التحول يعتبر ظاهرة، ويجب أن يكون لديه القدرة على دراسة وتحليل الموقف، للتوصل إلى تحديد دقيق للمشكلة التي تقف وراء الظاهرة، والتي قد تكون مرتبطة بأسعار الشركة أو بأسعار منافسيها، أو بموزعيها، أو غير ذلك من عناصر المزيج التسويقي والممارسات التسويقية للشركة.

ويجب ألا تقتصر هذه القدرة على الإحساس بالمشكلات التي تقع بالفعل والحساسية تجاهها، وإنما يجب أن تتضمن المشكلات التي يحتمل أن تقع، وذلك قبل وقوعها بالفعل، أي التنبؤ بما يمكن أن يقع من مشكلات، بناء على دراسة وتحليل المعلومات المرتبطة بالممارسات التسويقية للشركة أو لجهات أخرى (كمنافسيها أو الهيئات الحكومية).

4- المرونة

ويقصد بالمرونة هنا قدرة الشخص على النظر إلى الشيء موضع الاعتبار من أكثر من زاوية، وعدم التفكير في إطار حدود معينة أو أطر ثابتة، بحيث يتمكن الشخص من التوصل إلى أفكار جديدة وغير تقليدية[3].

فعلى سبيل المثال، إذا طلب من الشخص أن يذكر استخدامات رباط الحذاء Shoe Lace ، فإن الشخص التقليدي سيجيب أنه لربط الحذاء، بينما الشخص المبتكر الذي تتوافر فيه هذه القدرة، سيذكر عددا كبيرا من الاستخدامات قد يكون منها: ربط مجموعة أوراق، وضعه في كتاب أو أجنده (مفكرة) كفاصل، استخدامه في رسم شكل هندسي، لتعليق لوحة، ربط أرجل السروال بعد رفعها، لعمل ثقب في ورقة (إذا كان رباط الحذاء ينتهي بقطعة معدنية مستديرة)، كيد لحقيبة، لنشر منديل حتى يجف (أي كحبل غسيل قصير)، لربط صنبور لمنع تسرب المياه، كمقياس (لتحديد طول أو عرض مساحة صغيرة - في حدود 20 أو 25 سم مثلا). ويمكن لمثل هذا الشخص المبتكر أن يستطرد في ذكر استخدامات عديدة أخرى.

وبالطبع، فإن وجود مجموعة من الأشخاص المبتكرين مع بعض، وتوافر صفة المرونة في التفكير لديهم، يمكن أن يتولد عنه العديد من الأفكار المتعلقة بالاستخدامات سالفة الذكر، من خلال جلسات مثل جلسات الانطلاق الفكري [4].

5- حب الاستطلاع

ويعني ذلك أن الشخص المبتكر لا بد أن يكون محباً للاستطلاع، ويرغب في المعرفة والتعلم باستمرار، ولا يتوقف عند حد معين في هذا المجال.

فعلى سبيل المثال، إذا نما إلى علمه أن هناك أصوات تنادى بتكوين جمعية لحماية المستهلكين، فلا يتوقف عند تلقي هذه المعلومة والتفكير فيها، وإنما يتعدى ذلك إلى البحث عن ماهية هذه الأصوات، ولماذا تنادى بتكوين هذه الجمعية (قد تكون هناك وقائع من شركات -بما فيها الشركة التي يعمل بها الشخص موضع الاعتبار- أدت إلى المناداة بوجود مثل هذه الجمعية)، ومن الذي يقود هذه الدعوة، وما النوايا المبيتة تجاه شركات الأعمال، ومتى يتوقع أن تتكون هذه الجمعية، وما هي أولويات العمل بها، وغير ذلك من المعلومات التي يحرص مثل هذا الشخص على الحصول عليها.

6- المثابرة وقبول التحدي:

ويقصد بذلك أن يصر الشخص المبتكر على تحقيق الهدف في الموقف التسويقي موضع الاعتبار، ويتخطى أية عقبات أو معوقات تقف في طريق ذلك، ولا يسلم بسهولة أو يتنازل عما

يريد أن يصل إليه، فلا يتطرق إليه اليأس، ولا يكتفي بتحقيق جزئية صغيرة من الهدف. بل إن الفشل في موقف معين يزيد من إصراره وتصميمه على التوصل إلى حلول للمشاكل ، أو التعامل مع الموقف موضع الاعتبار.

7- القدرة على الاتصال الفعال

يجب أن يتوافر لدى المبتكر التسويقي القدرة على الاتصال الفعال مع الآخرين، حيث عادة ما تتطلب عملية التسويق الابتكاري العمل ضمن مجموعة أو فريق. وبالتالي، لا بد وأن تتوافر لدى الشخص القدرة على التعبير عن أفكاره بوضوح، ومراعاة خصائص من ينقل إليهم هذه الأفكار، واستخدام الوسيلة المناسبة لنقلها، واختيار التوقيت المناسب لذلك، وتفهم مصادر التشويش أو الشوشرة (الضوضاء) Noise التي يمكن أن تؤثر على فعالية اتصاله بالآخرين، ومحاولة تقليلها، وتلقي ردود الفعل من قبل الآخرين، وتفسيرها، وإحداث التغييرات المطلوبة فيما يريد إيصاله طبقاً لردود الأفعال هذه، والقدرة على الإنصات ، وغير ذلك من القدرات اللازمة لجعل الاتصال بالآخرين اتصالا فعالا يحقق هدفه.

ولا تقتصر الحاجة إلى توافر المهارات (القدرات) سالفة الذكر في المبتكر التسويقي، وإنما يحتاج إلى الكثير منها المبتكرون بصفة عامة[5].

وبالإضافة إلى القدرات السابقة، فإن هناك بعض الخصائص أو الصفات التي تتعلق بخلفية المبتكر فيما يتعلق بالتسويق بجوانبه المختلفة. ومن هذه الخصائص ما يلي:

1 - الإلمام بالأسس والمبادئ العلمية للتسويق وما يتضمنه من عناصر كالإعلان والبيع الشخصي، وتنشيط المبيعات، وتطوير المنتجات، والتسعير، والتوزيع وبحوث التسويق، والتسويق الاستراتيجي.
2 - الخبرة في مجال ممارسة الأنشطة التسويقية أو -على الأقل- الإلمام بتجارب شركات ومنظمات مختلفة في مجال التسويق بأبعاده المختلفة.
3 - الإلمام بالابتكارات التسويقية - على وجه الخصوص- التي تبنتها وطبقتها المنظمات سواء في مجال الصناعة التي تعمل فيها الشركة التي ينتمي إليها، أو صناعات أخرى ذات

صلة مباشرة أو غير مباشرة بها، والنتائج التي تحققت، وردود فعل المنظمات لهذه النتائج، وبصرف النظر عما إذا كانت هذه المنظمات داخل البلد التي ينتمي إليها الشخص أو في بلاد أخرى -عربية أو أجنبية.

4 - معرفة كل من الشركة التي يعمل بها، والعملاء الذين تتعامل معهم الشركة، ومنافسيها في السوق، أو ما يطلق عليه ألـ 3 Cs & Competitors) (Company , Customers) أي تتوافر لدية المعلومات اللازمة عنها.

5 - الإلمام بالمتغيرات البيئية المختلفة من اقتصادية وتنافسية وسياسية وقانونية وتكنولوجية واجتماعية وثقافية .. الخ التي تعمل في ظلها الشركة، والتأثيرات المتبادلة بينها وبين أنشطة الشركة، وبصفة خاصة أنشطة التسويق.

وفى كلمات قليلة، فإن الخلفية التسويقية تعنى أنه لا بد وأن يكون المبتكر مشبعا بالتسويق، وهاضماً له، ومتعايشا معه.

وفضلا عما سبق عرضه لكل من المهارات (القدرات)، والصفات والخصائص المتعلقة بالخلفية التسويقية للمبتكر موضع الاعتبار، فإن هناك عدداً من الخصائص الشخصية التي لا بد من توافرها في مثل هذا الشخص أهمها ما يلي:

1- الشخصية المستقلة Independent Personality

ويقصد بها أن تكون أراء وأفكار وتصرفات الشخص غير متأثرة بدرجة كبيرة بالآخرين. وبالتالي فإنه يعتبر نفسه مختلفا عن الآخرين ، ولا يقول وأنا كذلك Mee Too، وإلا كان تابعاً Dependent.

2- الميل إلى المخاطرة Risk

فالمبتكر التسويقي يميل إلى تحمل المخاطرة، وإن كان لا بد أن تتوافر لديه القدرة على تقدير درجة هذه المخاطرة. ويعتقد تماماً في العلاقة بين المخاطرة والعائد Risk - Return Relationship ، حيث إنه كلما زادت درجة المخاطرة، كلما زاد العائد المتوقع منها.

3- الثقة بالنفس

يجب أن يكون المبتكر التسويقي واثقاً بدرجة كبيرة من نفسه، ومن قدرته على تحقيق أهدافه. ويجب ألا تهتز هذه الثقة أو يصاب الشخص بالإحباط Frustration نتيجة لعدم القدرة على تحقيق أهدافه في موقف معين، حيث يجب أن تكون لديه القدرة على معرفة الأسباب وراء ذلك، ومحاولة تجنبها في المواقف اللاحقة.

4- الميل إلى الجدل

يميل المبتكر التسويقي إلى الجدل Argument فيما قد يعتقد الآخرون بأنه غير قابل للجدل، أو يعتبرونه من المسلمات. وبالتالي، فإنه يثير التساؤل حوله وقد يشكك في صحة مثل هذه المسلمات. هذا، مع ملاحظة أن الجدل هنا لا يكون لمجرد الجدل (أي تكون العملية سفسطائية)، وإنما يكون الجدل بهدف التوصل إلى أفكار أو علاقات جديدة، أو قضايا مختلفة عما هو معروف. ومع ذلك، فإن هذه الصفة لا تعني العناد أو الإصرار على الجدل. فإذا ما كانت وجهة النظر الأخرى لها ما يؤيدها ويبررها بشكل مقنع، فإنه يقبلها. وبالطبع، هناك فرق بين أن يقبل الشخص ما تم التعارف عليه ، أو المسلمات كما هي دون نقاش أو جدل، وبين أن يقبلها بعد نقاش أو جدل، وبين أن يقبلها بعد نقاش وجدل واقتناع بها.

5- تجنب الروتينيات

ويقصد بها محاولة الشخص الابتعاد عن كل ما هو روتيني أو رتيب سواء في مجال العمل أو خارج نطاقه - كلما أمكنه ذلك- بل ورغبته المستمرة في ذلك. وفى نفس الوقت، فإن المبتكر يميل إلى ويرغب في كل ما هو جديد ومتغير ومتجدد.

وبعد عرض المهارات (القدرات) الواجب توافرها في المبتكر التسويقي، وما يرتبط بها من خصائص وصفات تتعلق بكل من الخلفية التسويقية للشخص، وجوانب شخصية Personal، فإن التساؤل الذي يثار هو: كيف يمكن قياس هذه المهارات (القدرات) وتلك الخصائص والصفات؟

وسيتم الإجابة عن هذا التساؤل في القسم التالي من الفصل.

ثانيا : طرق قياس مهارات التسويق الابتكاري

تعتبر عملية قياس مهارات التسويق الابتكاري والخصائص والصفات الأخرى التي يجب توافرها في المبتكر التسويقي على قدر كبير من الأهمية، حيث يتوقف عليها قدرة المنشأة على اختيار وتعيين الأشخاص الذين يقودون عملية الابتكار التسويقي لها من عدمه.

ولا شك أن قياس مثل هذه المهارات والخصائص والصفات -شأنه في ذلك شأن قياس الكثير من المهارات والخصائص والصفات- ليس بالأمر اليسير، ولكنه ليس بالمستحيل.

وهناك أكثر من طريقة لمثل هذا القياس، يمكن أن تختار المنشأة واحدة أو أكثر منها في هذا المجال. وبالطبع، لا تضمن هذه الطرق أن يتم القياس بشكل صحيح مائة في المائة، حيث إن هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر على عملية القياس. ولكن، كلما تم اختيار الطريقة الملائمة، وتم الاستعانة بأشخاص متمرسين في هذا المجال، وغير متحيزين بشكل أو بآخر، وتم إجراؤها في ظروف طبيعية بالنسبة للشخص موضع الاختبار، ومراعاة ما شابه ذلك من عوامل، فإنه يتوقع أن تكون نتيجة القياس أقرب ما تكون إلى الصحة Valid، ويمكن الاعتماد عليها Reliable.

ويمكن تقسيم طرق القياس موضع الاعتبار إلى مجموعتين هما: الطرق المباشرة، والطرق غير المباشرة.وفيما يلي عرض مختصر لبعض الطرق التي تتضمنها كل من المجموعتين.

1- الطرق المباشرة Direct

تقوم الطرق المباشرة على قياس المهارات والخصائص والصفات بشكل مباشر، بحيث عادة ما يدرك الشخص موضع القياس ما المطلوب قياسه.

ويعتبر الاستقصاء باستخدام قوائم الأسئلة Questionnaires أكثر الطرق المباشرة شيوعاً في الاستخدام. ويمكن القياس بواسطتها باستخدام أكثر من طريقة كالمقابلة الشخصية، والبريد، والتليفون. غير أنه عادة ما تستخدم المقابلة الشخصية(6) في القياس موضع الاعتبار من خلال قوائم الأسئلة، وذلك للمتقدمين من خارج المنشأة لشغل وظائف تتطلب توافر المهارات

والصفات اللازمة للتسويق الابتكاري، أو لمن يتم ترشيحهم للعمل بمثل هذه الوظائف من داخل المنشأة.

ويجب الاهتمام بتصميم قائمة الأسئلة بحيث تمكن من قياس المهارات والصفات موضع الاعتبار بشكل سليم.

وتحتوى القائمة على عدد من الأسئلة التي تعكس الإجابة عن كل منها مدى توافر مهارة معينة أو صفة معينة أو أكثر في الشخص موضع القياس. فعلى سبيل المثال، إذا كانت المهارة المراد قياسها هي الطلاقة في التفكير، يمكن توجيه عدد من الأسئلة ، وذكر عدد من الإجابات البديلة لكل منها، وذلك على النحو التالي :

- هل تقبل أي فكرة تطرأ على ذهنك لمواجهة مشكلة تسويقية معينة أو موقف تسويقي معين؟

  نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة (نعم)، فهل تقوم بتقييم الفكرة فوراً، والإبقاء عليها أو استبعادها طبقاً لهذا التقييم، أم تحتفظ بها لحين التوصل لأكبر عدد ممكن من الأفكار، ثم تقوم بتقييمها؟
  - أقوم بتقييم الفكرة فوراً ☐
  - أحتفظ بها لحين تجميع أكبر عدد ممكن من الأفكار، ثم أقوم بتقييمها. ☐

وبنفس الطريقة، يمكن تصميم قائمة أسئلة لقياس المهارات الأخرى، والصفات والخصائص المتعلقة بالخلفية التسويقية للشخص موضع القياس، وكذلك تلك المتعلقة بالجوانب الشخصية.

ويتضمن شكل رقم (1/4) نموذجاً لمثل هذه القائمة، والتي تتضمن أسئلة لقياس مدى توافر بعض هذه المهارات والصفات -بخلاف الطلاقة في التفكير- في الشخص الذي توجه إليه الأسئلة.

1- إذا واجهت مشكلة تسويقية معينة أو موقف تسويقي معين، فهل تميل إلى إيجاد أفكار جديدة وغير مألوفة للتعامل مع المشكلة أو الموقف، أم تفضل الأفكار المعروفة والمألوفة؟

⟸ أميل إلى إيجاد أفكار جديدة وغير مألوفة

⟸ أفضل الأفكار المعروفة والمألوفة

2- إذا طلب منك إبداء الرأي في موقف تسويقي معين أو مشكلة تسويقية معينة، فهل تنظر إلى الموقف أو المشكلة من أكثر من زاوية، أم تفكر فيه أو فيها من زاوية معينة ؟

⟸ أنظر إلى الموقف أو المشكلة من أكثر من زاوية

⟸ أفكر في الموقف أو المشكلة من زاوية معينة أو واحدة

3- إلى أي حد يتوافر لديك حب الاستطلاع والرغبة في المعرفة والتعلم باستمرار؟

⟸ إلى حد كبير

⟸ إلى حد ما

⟸ إلى حد لا يكاد يذكر

4- هل تصر على تحقيق الهدف المراد الوصول إليه في الموقف الذي يواجهك حتى إذا قابلتك معوقات أو صعوبات ؟

⟸ نعم ⟸ لا

5- هل لديك إلمام بالابتكارات التسويقية التي طبقتها المنظمات في مجال الصناعة التي تعمل بها شركتكم؟

⟸ نعم ⟸ لا

6- إلى أي درجة تتأثر بالآخرين في التوصل إلى أفكار معينة أو أراء معينة؟

⟸ بدرجة كبيرة

⟸ بدرجة متوسطة

⟸ بدرجة محدودة

7- إلى أي حد تتأثر بالآخرين في التصرفات التي تقوم بها ؟

⟸ بدرجة كبيرة

⟸ بدرجة متوسطة

⟸ بدرجة محدودة

شكل رقم (1/4)

نموذج قائمة أسئلة لقياس مهارات التسويق الابتكاري

والخصائص والمواصفات الأخرى

وبالطبع، فإن القائمة سالفة الذكر لا تعتبر شاملة Comprehensive لكل المهارات والصفات والخصائص المطلوب قياسها، وإنما هي تعرض لبعض الجوانب أو لأمثلة منها.

وهناك عدد من الخطوات التي عادة ما تتبع في تصميم قوائم الأسئلة عموماً. كذلك فإن هناك عدداً من القواعد التي يجب مراعاتها في هذا التصميم، كما أن هناك أشكالا وأنواعاً للأسئلة، فهناك الأسئلة المفتوحة Open-Ended والأسئلة المغلقة Closed-Ended ، والأسئلة التي تقاس إجابتها على مقياس، والأسئلة التي يمكن اختيار أكثر من إجابة لها، وأسئلة الترتيب Rank-Order، وغير ذلك من الأنواع، التي تخرج مناقشتها عن نطاق العرض في هذا الفصل[7].

هذا، وكما سبق ذكره، فإن قائمة الأسئلة المستخدمة في القياس يمكن أن تعطى للشخص المعنى ليقوم بتعبئتها وحده داخل الشركة، أو يتم ملؤها بواسطته في حضور ممثل للشركة (أي

مقابلة شخصية)، أو يتم توجيه الأسئلة إليه من خلال المقابل، ويقوم المقابل بتسجيل الإجابات بنفسه.

وعلى الرغم مما تتميز به هذه الطريقة من مزايا مثل: السهولة في الاستخدام، وعدم الحاجة إلى خبرات متخصصة في حالة إجراء المقابلات الشخصية، وسهولة تبويب الإجابات للوصول إلى استنتاجات معينة، وانعكاس ذلك على قلة التكاليف التي يتم تحملها عند استخدامها، فإنها تعانى من عدد من العيوب أهمها احتمال التحيز المقصود من جانب الشخص الذي يخضع للقياس بحيث يعطى إجابات لكي تعكس مستوى مرتفع من توافر المهارات والخصائص والصفات المطلوبة. وإن كان يتم محاولات لتجنب ذلك من خلال إعطاء الشخص تعليمات ، والتأكيد على أنه يجب أن يكون صادقا مع نفسه، وأهمية ذلك بالنسبة له وبالنسبة للشركة، وأن النتائج يمكن أن تستخدم في تحديد الكيفية التي يتم بها ذلك. ولا شك أن بعض الأشخاص يستجيبون جيداً لهذه التعليمات ، ولكن البعض الأخر لا يستجيب. كذلك، يمكن استخدام أسئلة المصيدة Trap Questions حيث يتم توجيه السؤال بصياغة معينه في موضع معين من القائمة، ثم يتم تكرار السؤال بصياغة أخرى، أو توجيه سؤال ذات صلة، بحيث تكشف الإجابة عن مثل هذا السؤال أو الأسئلة مدى صدق الشخص المجيب، وذلك بمقارنة إجاباته على نفس الشيء أو الأشياء ذات الصلة في أكثر من موضع من القائمة. ومع ذلك يوجد بعض الأشخاص الذين تتوفر لديهم القدرة على ملاحظة ذلك عند الإجابة عن الأسئلة، أو يكون هناك تناسق Consistency في الإجابات يرجع لعامل الصدفة. ويضيف ذلك عيبا آخر إلى هذه الطريقة.

2- الطرق غير المباشرة

تقوم الطرق غير المباشرة Indirect على محاولة قياس المتغيرات Variables (الصفات والقدرات الخاصة بالتسويق الابتكاري مثلا) بشكل غير مباشر، بحيث لا يشعر الشخص موضع الاختبار (أو موضع قياس القدرات والصفات -على سبيل المثال) بأنه هو نفسه الشخص المستهدف، أو أنه يعبر عن نفسه، بقول أو بفعل شيء بشكل صريح يمكن أن يستخدم في التوصل إلى الحكم عليه بطريقة أو بأخرى.

وعادة ما تستخدم المقابلات المتعمقة Depth Interviews أو غير موجهه Unstructured كطريقة أساسية في الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة بطريقة غير مباشرة. وفى بعض الأحيان، تستخدم أساليب الإسقاط Projective Techniques في إطار هذه المقابلات.

وبالرغم من أن كلا من المقابلات المتعمقة وأساليب الإسقاط تستخدم بصفة أساسية في الكشف عن الدوافع Motivation، إلا أنه يمكن استخدامها كذلك في قياس بعض الصفات والقدرات بما فيها تلك المتعلقة بالتسويق الابتكاري.

وفيما يلي عرض مختصر لكل من المقابلات المتعمقة وبعض أساليب الإسقاط.

أ- المقابلات المتعمقة

يقصد بالمقابلات المتعمقة في - شكلها الأساسي- مقابلة تتم مع شخص بطريقة غير موجهة أو غير مهيكلة نسبياً، بحيث يتم فتح موضوع للحديث مع المقابل Interviewee أو توجيه أسئلة بحيث تقود الإجابة عن سؤال إلى توجيه سؤال آخر، مع مراعاة ألا يكون للموضوع المطروح أو للاسئلة التي يتم توجيهها علاقة مباشرة مع الشيء المراد قياسه، أو تفصح بشكل مباشر عنه. ويقوم المقابل Interviewer بتسجيل الحديث أو الإجابات التي يتلقاها -حسب الحالة- ثم يقوم بتحليلها، والتوصل إلى استنتاجات بشأن الشيء المراد قياسه.

فعلى سبيل المثال، إذا كان الهدف هو قياس مدى توافر عدد من القدرات أو الصفات المتعلقة بالتسويق الابتكاري في الشخص موضع الاعتبار. ولنفرض أن القدرة المراد قياسها هي التوصل إلى أفكار تتصف بالأصالة. فيمكن للمقابل أن يعرض مشكلة لشركة ما أو لجهة ما - سواء حدثت بالفعل أو افتراضية- ويطلب من الشخص -ويشجعه- على اقتراح أفكار أو حلول تتعلق بتلك المشكلة.

ويسجل المقابل هذه الأفكار فكرة تلو أخرى، وذلك دون التعليق عليها أو تقييمها، ولكن يقتصر دوره على تشجيع الشخص الأخر، وتهيئة الجو له للإدلاء بأفكاره. وبعد انتهاء المقابلة، يقوم المقابل بتبويب الأفكار و/ أو الحلول إلى تقليدية أو مألوفة، وغير تقليدية وتتسم بالجدة. فإذا

كانت جميع الأفكار و/ أو الحلول تقليدية، كان الاستنتاج أن الشخص لا تتوافر لديه القدرة على التوصل إلى أفكار تتصف بالأصالة، والعكس صحيح. فإذا كانت جميع أو غالبية الأفكار و/ أو الحلول غير تقليدية، فمعنى ذلك أن الشخص تتوافر فيه القدرة موضع القياس.

ويمكن أن يتم تطبيق نفس الأسلوب لقياس القدرات والصفات الأخرى المتعلقة بالتسويق الابتكاري، مع تغيير المشكلة المعروضة أو إضافة أبعاد أخرى إليها.

بالرغم من المزايا التي تترتب على استخدام المقابلات المتعمقة، والتي يكون أهمها تجنب التحيز Bias الشخصي المقصود من المقابل، أو تجنب عدم الكشف عن جوانب خفية لديه، فإن هناك بعض العوامل التي قد تحد من استخدامها. ومن هذه العوامل صعوبة إيجاد المقابل الجيد والمتمرس، والتحيز في تفسير البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها، والتكلفة العالية لإجراء مثل هذه المقابلات[8].

ب- أساليب الإسقاط

استخدمت أساليب الإسقاط -ولا زالت- في مجال علم النفس الإكلينيكي (السريري) Clinical Psychology. ويكمن الهدف من استخدام هذه الأساليب في الخوض أعمق من مجرد الاستجابات الظاهرة أو المباشرة، وذلك لقياس الشعور الحقيقي، والمعاني والدوافع الفعلية. ويرجع السبب في استخدام هذه الأساليب إلى حقيقة أن الأفراد غالباً ما لا يرغبون في التعبير عن حقيقة شعورهم، أو أنهم لا يستطيعون التعبير عنه، أو أنهم غير مدركين لذلك لسبب أو لآخر. ويمكن أن تستخدم بعض هذه الأساليب في قياس القدرات والصفات ذات الصلة بالتسويق الابتكاري. فبدلاً من توجيه الأسئلة مباشرة عن هذه القدرات والصفات، يمكن قياسها عن طريق مثل هذه الأساليب، حيث يمكن تلافى التحيز في القياس الذي يمكن أن يحدث في حالة توجيه الأسئلة بطريقة مباشرة عن هذه القدرات والصفات.

وهناك أكثر من أسلوب من أساليب الإسقاط منها: اختبارات العلاقة بين الكلمات Word-Association Tests، وإكمال الجمل والقصص Sentence and Story Completion، وتبويب (تصنيف) الصور Photo Sorts، ورسومات Drawings الخاضع للاختبار، ورواية القصص Story Telling، وأسلوب الطرف الثالث Third Person Technique[9].

وبالرغم من أن هذه الأساليب تستخدم بصفة أساسية في الكشف عن الدوافع والاتجاهات الحقيقية للأفراد، فإنه يمكن إدخال عدد من التعديلات على بعضها، حتى يمكن استخدامها في قياس مهارات التسويق الابتكاري.

فعلى سبيل المثال، يمكن استخدام أسلوب إكمال الجمل والقصص في قياس بعض هذه المهارات والصفات، حيث يُزود الخاضع للقياس بعدد من الجمل الناقصة أو بقصة غير مكتملة، ويطلب منه إكمال الجمل أو القصة كما يراها هو. فإذا كان المراد قياسه هو القدرة على مواصلة تحقيق الهدف -على سبيل المثال- فيمكن أن يعطى الشخص عدداً من الجمل التي تتضمن وجود عقبة أو عقبات أمام شخص افتراضي، ثم يطلب من الشخص موضع الاختبار إكمالها. ومن هذه الجمل:

<u>الجملة الأولى</u> : عرض خالد فكرة جديدة تتعلق بتسعير منتجات شركته. وبمجرد أن أنتهي من عرض الفكرة، رفضها بشدة أحد الحاضرين للاجتماع، فكان رد فعل خالد هو ...

<u>الجملة الثانية</u> : قدم خالد اقتراحا بتغيير نظام خدمة العملاء. وقد ووفق على الاقتراح، مع اعتبار خالد هو المسئول الأول عن نجاح أو فشل هذا الاقتراح. وفى الأسبوع الأول من تطبيق الاقتراح، ظهرت العديد من المشاكل والعقبات التي تحد من إمكانية الأخذ به، فقام خالد بـ .....

فإذا قام الشخص موضع الاختبار بإكمال الجملتين على النحو التالي :

<u>الجملة الأولى</u>: .....، فكان رد فعل خالد هو الانسحاب من الاجتماع، أو فكان رد فعل خالد هو القول بأن هذه مجرد فكرة، إذا كانت لا تروق لك، فلا يوجد مشكلة، وأنا عملت ما على. أو، فكان رد فعل خالد هو تقديم اعتذاره عن عدم جودة الفكرة.

<u>الجملة الثانية</u> : ...، فقام خالد بتقديم تقرير يعترف فيه بفشل اقتراحه، ويطلب الرجوع للنظام السابق.

كان معنى ذلك، أن القدرة المراد قياسها لا تتوفر فيه.

أما إذا كان إكمال الجملتين على النحو التالي:

الجملة الأولى : ....، فكان رد فعل خالد هو سؤال الشخص الرافض عن أسباب الرفض، وحاول الرد على وجهة نظره، وإقناعه وإقناع الآخرين بالفكرة.

الجملة الثانية : .....، فقام خالد بدراسة وتحليل المشاكل والعقبات، والتفكير في حلول لها أو تخطيها، واعتبر أن فترة أسبوع غير كافية للحكم على فعالية الاقتراح.

يمكن استنتاج أن القدرة على مواصلة تحقيق الهدف تتوفر في الشخص موضع الاختبار.

وعلى الرغم من الفوائد التي يمكن تحقيقها من تطبيق أساليب الإسقاط في قياس قدرات وصفات التسويق الابتكاري، فإن النجاح في استخدامها يتوقف على الاستعانة بخبراء في تصميم مثل هذه الاختبارات، والاستعانة بالمتخصصين في إجراء مثل هذه الاختبارات، ووجود ميزانية تُمكن من استخدامها.

هذا، ومن الجدير بالذكر، أنه عادة ما لا يوجد الشخص الذي تتوافر لديه مهارات التسويق الابتكاري بالكامل وبدرجة عالية. وبالتالي، يحتاج الأمر إلى تنمية هذه المهارات - بشرط توافر الحد الأدنى منها الذي يمكن الشخص من مثل هذه التنمية. ويعرض القسم التالي لعدد من الطرق التي يمكن استخدامها في تنمية مهارات التسويق الابتكاري.

ثالثا: طرق تنمية مهارات التسويق الابتكاري

يمكن تنمية مهارات التسويق الابتكاري من خلال أكثر من طريقة أهمها: التعليم والتدريب. وفيما يلي مناقشة لكل منهما.

1- التعليم :

يلعب التعليم والطرق التي تطبق فيه دوراً أساسياً في تنمية مهارات الابتكار والإبداع بصفة عامة لدى من يتلقونه.

وإذا كان الحال كذلك بالنسبة للتعليم عموما، فإن الطرق التي تستخدم في تعليم التسويق بالمعاهد والجامعات، تلعب دوراً أساسياً في تنمية مهارات التسويق الابتكاري، بل ربما في اكتساب الطلبة لهذه المهارات في المقام الأول.

ومن الطرق التي يمكن أن تستخدم في تعليم التسويق، وتنمية المهارات والقدرات والصفات الإبتكارية المرتبطة به، الحالات العملية Cases والأسئلة المفتوحة Open Questions، والتعليم من خلال مساهمة الدارس / الدارسة في العملية التعليمية Participative Learning. وفيما يلي عرض مختصر لكل من هذه الطرق.

أ- الحالات العملية

تمثل الحالات العملية في تعليم التسويق وسيلة هامة لتنمية مهارات وصفات التسويق الابتكاري لدى الدارس. ويتم فيها عرض موقف تسويقي أو أكثر تعرضت له شركة أو جهة معينة، وينطوي على مشكلة تسويقية أو أكثر، أو مشاكل ذات صلة غير مباشرة بالتسويق، ويتم دراسة وتحليل هذه الحالات، وذلك بغرض التعرف على وتحديد المشكلة الرئيسية التي تتضمنها الحالة، والمشاكل الفرعية المرتبطة بها، والتفكير في بدائل مناسبة لحل مثل هذه المشاكل، وتقييم كل من هذه البدائل، واختيار البديل الأنسب.

ويمكن أن يقوم كل دارس/ دارسة على حده بذلك، ثم يتم تشكيل فرق أو مجموعات لمناقشة الحالة، والتوصل إلى نتيجة تعبر عن رأى المجموعة، ثم عرض ما تم التوصل إليه. ويقوم القائم بالتدريس بالتنسيق بين المجموعات، وقيادة المناقشة كوسيط Moderator، ويلخص في النهاية الدروس المستفادة.

وتسمح هذه الطريقة للدارس بالتفكير بطلاقة، وتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار المفيدة للموقف دون إملاء فكر معين أو رأى معين عليه.

وعادة ما تتضمن الكتب الدراسية والمراجع التي تتناول التسويق بمختلف مجالاته ومستوياته حالات عملية يمكن استخدامها، كما أنه يمكن للقائم بالتدريس أن يقوم بإعداد وكتابة مثل هذه الحالات بعد تدريبه على ذلك[10].

ويمكن استخدام الحالات بعد إعطاء خلفية نظرية عن الموضوع محل الدراسة، أو بدون ذلك، حيث يتم نقل أو حقن Injection هذه المعرفة من خلال المناقشة والتحليل. هذا، وإن كانت

الطريقة الأولى أسهل في التنفيذ من الثانية، فإن الطريقة الثانية يمكن أن تكون أكثر جذباً للدارس/ للدارسة، وتسهل استيعاب المادة العلمية وعدم نسيانها مع مرور الوقت.

ب- الأسئلة المفتوحة

يساعد توجيه الأسئلة المفتوحة في مقرر (مساق) Course التسويق موضع الاعتبار في تمكين الدارس/ الدراسة من تشغيل الذهن، وقدح الأفكار، ومحاولة الوصول إلى إجابة عادة ما تكون غير تقليدية عليها، وذلك على العكس من الأسئلة المغلقة التي عادة ما يطلق عليها أسئلة موضوعية Objective Questions مثل الأسئلة متعددة الاختيارات Multiple - Choice Questions .

ويجب مراعاة ألا يكون الجزء الأكبر من هذه الأسئلة له إجابات مباشرة مما دونه الدارس/ الدارسة في المحاضرات، أو ما يتضمنه الكتاب المقرر من مادة علمية، بحيث تتاح الفرصة للدارس/ للدارسة للتفكير، والتوصل إلى إجابات غير تقليدية. كذلك، يجب تشجيع الدارس على عدم حفظ المادة العلمية المكونة لمقرر التسويق موضع الاعتبار -عن ظهر قلب- وتشجيعه على التعبير بأسلوبه الخاص -كلما أمكن ذلك- في الإجابة عن مثل هذه الأسئلة.

وقد تستخدم هذه الطريقة في توجيه الأسئلة أثناء المحاضرة (التدريس)، وتلقى الإجابات شفوياً ومناقشاتها، أو إعطاء هذه الأسئلة، ويطلب من الدارس الإجابة عنها كتابة كواجبات Assignments، أو الاستعانة بها في الاختبارات Tests والامتحانات Examinations ، وبالطبع، لا بد من توافر قدرات معينة في القائم بالتدريس حتى يمكنه تكوين وصياغة هذه الأسئلة بالشكل الذي يتيح للدارس قدح ذهنه، وإخراج ما لدية من قدرات وصفات ابتكارية في حله.

جـ- الأسئلة التطبيقية

ويقصد بها أن يطلب من الدارس/الدارسة التعامل مع موقف معين كخبير/ كخبيرة في المجال التسويقي موضع الاعتبار، على أن ينص على ألا يكون التعامل مع الموقف بشكل تقليدي، وإنما يجب محاولة التوصل إلى مدخل غير تقليدي للتعامل معه.

فعلى سبيل المثال، إذا كان المجال التسويقي موضع الاعتبار هو "بحوث التسويق"، فقد يعرض على الدارس/ الدارسة موقف معين يتطلب الأمر فيه جمع بيانات شخصية من عينة معينة مثل المستهلكين من الإناث بدولة خليجية متحفظة جداً، ويطلب منه/ منها التفكير في وسيلة لجمع البيانات، وهي بالطبع ستكون وسيلة غير تقليدية، فقد لا يمكن تطبيق طرق الاستقصاء التقليدية مثل المقابلات الشخصية أو التليفون (الهاتف)، أو البريد[11].

د- مساهمة الطالب/ الطالبة في العملية التعليمية

تساعد مساهمة الطالب/ الطالبة في العملية التعليمية في مجال التسويق في تنمية مهارات وصفات الابتكار في هذا المجال، حيث لا يكون الطالب/ الطالبة عنصراً سلبياً Passive في العملية التعليمية- أي يقتصر دوره فقط على تلقي المعلومات أو المادة العلمية ثم استدعائها (استرجاعها) Recall عندما يطلب منه/ منها ذلك -وإنما يكون له دور إيجابي أو فعال Active فيها.

وتأخذ هذه المساهمة عدة أشكال منها: قيام الطالب/ الطالبة بعرض Presentation موضوع معين، أو بحث تسويقي معين قام بإعداده، والاشتراك في المناقشة أثناء أو بعد المحاضرة[12].ويشجع القائم بالتعليم الطالب/ الطالبة على المناقشة، وإبداء الرأي، ومحاولة التوصل إلى أفكار جديدة وغير تقليدية تتعلق بالموضوع أو القضية موضع المناقشة.

ومرة أخرى، يجب التأكيد على أهمية تلقى الأفكار أو الاقتراحات أو الآراء أولاً دون تقييمها، بحيث يحفز الشخص للتوصل إلى أكبر عدد ممكن منها، على أن يتم هذا التقييم لاحقاً.

وإذا كان للتعليم التسويقي دور أساسي في تنمية المهارات المتعلقة بالابتكار فيه، فإن التدريب لا يقل أهمية عنه في هذا المجال.

2- التدريب

يلعب التدريب دوراً هاماً في تنمية مهارات التسويق الابتكاري، بل ويلعب دوراً أساسياً في اكتساب المتدربين لمثل هذه المهارات في العديد من المواقف.

ويمكن الاستعانة بأكثر من طريقة للتدريب في هذا المجال منها جلسات الانطلاق الفكري (الدماغي)، والمحاضرات القصيرة، والمناقشات، ودراسة وتحليل الحالات العملية، وورش العمل (Workshops)، والمطبوعات. وفيما يلي عرض مختصر لورش العمل والمطبوعات كطريقتين من طرق التدريب لتنمية مهارات التسويق الابتكاري[13].

أ- ورش العمل

يقصد بورش العمل Workshops في مجال تنمية مهارات التسويق الابتكاري تكليف المتدربين بتنفيذ مهمة أو مهام معينة تتعلق بالتسويق بشكل عام أو بعنصر من عناصره (كالترويج أو التسعير ....الخ). وعادة ما يتم تنفيذها في شكل مجموعات صغيرة من المتدربين.

وعند استخدام هذه الطريقة، يتم توزيع قائمة تتضمن كل ما يحتاج المتدرب معرفته لتنفيذ ورشة العمل موضع الاعتبار، بدءاً من النواحي التنظيمية لأداء المهمة أو المهام، وحتى عرض النتائج، وتعليق أو تعقيب المدرب عليها.

وتعتبر ورش العمل من الطرق المميزة في تنمية مهارات التسويق الابتكاري لدى المتدربين، حيث تتاح لهم فرصة لإنجاز مهمة تسويقية معينة أو أكثر بأنفسهم. وعادة ما تكون المهمة نوعاً من التحدي للمتدرب، وتتطلب استخدامه لما لديه من معارف وقدرات ومهارات لإنجاز المهمة.

وتتيح هذه الطريقة الفرصة لتفاعل المشاركين فيها، وتبادل الآراء والخبرات بينهم، كما أن هذه الطريقة تؤدى إلى تجنب ملل وسأم المتدربين، وتؤدى إلى إحساسهم بأنهم يساهمون في العملية التدريبية بشكل فعال.

ويتوقف نجاح هذه الطريقة في التدريب في المجال موضع الاعتبار على عدد من العوامل منها : الإعداد الجيد لورش العمل، ووضوح المطلوب من المتدربين، والتزامهم بالوقت المحدد لهم، ورغبتهم في التميز كمجموعات -المنافسة بين المجموعات بعضها وبعض- وعدم سماح

المدرب بأن يقوم هو بتوضيح كيفية أداء المهمة دون عناء القيام بها بواسطة المتدربين، وشعور المتدربين بأهمية ورشة العمل في تنمية مهاراتهم وقدراتهم.

ب- المطبوعات

قد يتم اللجوء إلى توفير مطبوعات للأفراد المطلوب تنمية مهاراتهم في مجال التسويق الابتكاري، بحيث يطلعون عليها، ويرجعون إليها من وقت لأخر، كلما تطلب الأمر ذلك.

ومن أمثلة هذه المطبوعات الكتيبات التي تتضمن معلومات عن تجارب ناجحة أو فاشلة لشركات في مجالات التسويق الابتكاري مصحوبة بتحليل لها، والكتب التي تتناول التسويق الابتكاري بشكل أو بآخر، والمقالات والبحوث التي يكون موضوعها التسويق الابتكاري، وغير ذلك من المطبوعات التي يمكن أن تفيد في هذا المجال.

ويطلب من المتدرب الإطلاع على هذه المطبوعات، ويتم تشجيعه على ذلك من خلال بيان أهمية قيامه بهذا الإطلاع، كما يتم التأكيد على ضرورة الرجوع للمشرف عليه أو لزملائه في العمل، أو أي شخص يتم تحديده، وذلك في حالة ما إذا كان لديه استفسار معين بشأن ما تحتويه هذه المطبوعات. وفضلا عن ذلك، فقد يتم تحديد عدد من المراجع العلمية في مجالات تخصص المتدرب. أو المجالات ذات الصلة، ويطلب منه قراءتها. وعادة ما توجد هذه المراجع في مكتبة الشركة -إذا كان لدى الشركة مكتبة- وبالتالي يمكن للمتدرب استعارتها، أو تكون موجودة بإدارة التسويق بالشركة، وبالتالي يمكن أيضا استخدامها.

ومن الأمثلة على هذه المراجع كتب التسويق، والترويج، والإعلان، وبحوث التسويق وفن البيع، وإدارة المبيعات، والتفاوض. ويراعى أن يطلب من المتدرب البحث عن والتركيز على كل ما يتعلق بالتسويق الابتكاري من قريب أو بعيد.

وقد يتم تشجيع المتدرب على عرض بعض هذه المعلومات على زملائه في مجال عمله، أو للعاملين بإدارة التسويق بصفة عامة في شكل محاضرة أو ندوة أو غير ذلك من الأشكال.

ولتلخيص ما تقدم في هذا الفصل، يمكن القول بأن هناك عدداً من المهارات والصفات الواجب توافرها في الشخص لكي يكون مبتكراً في مجال التسويق. وبعض هذه الصفات عادة ما تكون فطرية، بينما يمكن اكتساب البعض الأخر خلال مراحل حياة الشخص المعنى. ولكن، لا بد من توافر حد أدنى من هذه المهارات والصفات فى الشخص, حتى يمكن أن يكتسب مهارات وصفات إضافية، أو ينمى ما لديه من قدرات ومهارات.

ويمكن قياس مدى وجود هذه المهارات والصفات من خلال طرق بعضها مباشر مثل الطريقة التي تعتمد على الاستقصاء من خلال توجيه أسئلة مباشرة ومغلقة، بينما البعض الأخر يطلق عليه طرق غير مباشرة، ومنها طريقة المقابلة الشخصية المتعمقة، والطرق التي تعتمد على الإسقاط.

وأخيراً ، فإن هناك طرقاً يمكن الاعتماد عليها في تنمية مثل هذه المهارات والصفات أهمها تلك المتعلقة بتعليم التسويق، وتلك المتعلقة بالتدريب في المجال التسويقي.

أسئلة للمناقشة

1 - وضح المقصود بكل من المهارات والصفات التالية، مع إعطاء أمثلة على كل منها.
- القدرة على التوصل إلى أفكار تتسم بالأصالة.
- الطلاقة في التفكير.
- الإحساس بالمشاكل.
- المرونة.
- حب الاستطلاع.
- القدرة على المواصلة لتحقيق الهدف.

2 - بالاسترشاد بالأسئلة المبينة بنموذج قائمة الاستقصاء المبين بالشكل رقم (1/4)، المطلوب: إعداد وصياغة عدد من الأسئلة التي تقيس إحدى المهارات أو الصفات الأخرى - بخلاف الطلاقة في التفكير - مع توضيح ما إذا كانت مثل هذه الأسئلة ستقيس بالفعل المهارة أو الصفة التي قمت باختيارها.

3 - ما أهم مزايا وعيوب الطرق المباشرة لقياس مهارات وصفات التسويق الابتكاري؟

4 - يرى البعض أن استخدام الطرق غير المباشرة لقياس مهارات وصفات التسويق الابتكاري يترك المجال واسعا أمام القائم بالقياس لتحليل وتفسير البيانات والمعلومات التي يحصل عليها بالشكل الذي يراه، مما ينعكس سلبياً على دقة القياس، والفوائد المرجوة منه. ناقش هذا الرأي موضحاً وجهة نظرك.

5 - ناقش أهم مزايا وعيوب الطرق غير المباشرة في قياس مهارات وصفات التسويق الابتكاري.

6 - بالاسترشاد بالمثال الذي يوضح كيفية استخدام طريقة إكمال الجمل والقصص في قياس القدرة على المواصلة لتحقيق الهدف، المطلوب: إعطاء مثال على كيفية استخدام هذه الطريقة في قياس كل من: القدرة على الوصول لأفكار تتصف بالأصالة، والإحساس بالمشاكل.

7 - هل تعتقد أن طرق تعليم التسويق بفروعه المختلفة يمكن أن تساهم في تنمية مهارات وصفات التسويق الابتكاري لدى الطلاب/ الطالبات؟ وإذا كانت الإجابة (نعم)، فكيف يتم ذلك. اشرح بالتفصيل.

8 - ناقش بعض طرق التدريب التي يمكن الاستعانة بها في تنمية مهارات وصفات التسويق الابتكاري لدى المتدربين.

9 - إلى أي حد يمكن أن يلعب الدافع إلى اكتساب وتنمية مهارات التسويق الابتكاري لدى الأشخاص المطلوب إكسابهم هذه المهارات أو تنميتها دوراً في هذه العمليات؟ وفي رأيك ما الوسائل التي يمكن اللجوء إليها لتحفيز هؤلاء الأشخاص على ذلك؟

10 - إذا عرضت الشكل التالي على أحد الأشخاص، وطلبت منه أن يحدد عدد المربعات فيه خلال دقيقة واحدة. وكانت الإجابة أن العدد هو 16 مربعاً، فهل يمكن أن تعتبر أن هذا الشخص تتوافر لديه مهارة من مهارات التسويق الابتكاري أم لا ؟ ولماذا؟ وما هذه المهارة التي تتوافر لديه أو لا تتوافر في هذه الحالة ؟ وما الإجابة التي كان يجب أن يعطيها حتى يمكن استنتاج أن لديه مثل هذه المهارة ؟

هوامش ومراجع الفصل الرابع

(1) عادة ما تعرف المهارة ويشار إليها على أنها القدرة، وذلك في العديد من المؤلفات. انظر -على سبيل المثال :

- طريف شوقي حمد فرج، السلوك القيادي عالية الإدارة (القاهرة : مكتبة غريب، 1992م).

(2) للحصول على مزيد من التفاصيل عن المشاكل غير واضحة المعالم، وكيفية التعامل معها، يمكن الرجوع إلى :

- محمود صادق بازرعة، بحوث التسويق: للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية (السعودية: دار العبيكان، 1996م).

(3) للحصول على مزيد من التفاصيل عن هذه النقطة، يمكن الرجوع إلى :

- Micheal Michalko, Thinkertoys (Berkeley, California: Ten Speed Press, 1991).

(4) للحصول على مزيد من التفاصيل عن جلسات الانطلاق الفكري، يمكن الرجوع إلى :

- Ibid. , pp. 295-307

(5) أنظر على سبيل المثال :

- فريد النجار، منظومة الابتكار والتجديد، ملف برنامج تنمية المهارات الإبداعية، المجموعة الاستشارية للشرق الأوسط (ميج)، القاهرة.
- زهير ثابت، العملية الابتكارية: المفهوم/ العناصر/ التطبيق/ المعوقات/ المتطلبات التنظيمية، ملف برنامج الابتكار والإبداع في مجال خدمة العملاء لشركات الشحن البحري، المجموعة الاستشارية للشرق الأوسط - القاهرة.

(6) هناك العديد من القواعد التي يجب مراعاتها، في إجراء المقابلات الشخصية باستخدام قوائم الأسئلة. وللتعرف على هذه القواعد يمكن الرجوع إلى مراجع مثل:

- محمود صادق بازرعة، بحوث التسوق، مرجع سبق ذكره.

(7) للحصول على مزيد من التفاصيل عن تصميم قوائم الأسئلة، والقواعد التى يجب مراعاتها، وأنواع الأسئلة، ..الخ، يمكن الرجوع إلى كل من :

- المرجع السابق ذكره مباشرة

(8) لمعرفة المزيد عن المقابلات المتعمقة، يمكن الرجوع إلى المراجع المذكورة في

هامش (7) السابق مباشرة.

(9) سوف يتم عرض هذه الأساليب بالتفصيل عند تناول الابتكار في بحوث التسويق بالفصل التاسع من هذا الكتاب.

(10) إن إعداد وكتابة حالة عملية لاستخدامها في التدريس -أو التدريب- ليس بالأمر اليسير، ويحتاج إلى تدريب. وهناك برامج تدريبية تعد في هذا المجال. ومن هذه البرامج ذلك الذي تم تنفيذه بكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الإمارات العربية المتحدة في العام الجامعي 1999/98 حيث حضره أساتذة الكلية، وقام بالتدريب أحد الأساتذة الأمريكيين المتخصصين في هذا المجال.

(11) سيتم عرض إحدى الطرق التي استخدمها المؤلف في بعض البحوث التي أجراها بدول الخليج العربي، والتي لم يكن من الممكن جمع البيانات بالطرق العادية، وذلك في الفصل التاسع من هذا الكتاب.

(12) بعد وجود الإنترنت Internet، ورخص استخدامها، وسهولة الدخول إليها، واستخدام البريد الإلكتروني E-Mail، أصبح من السهل على الطالب/ الطالبة الاتصال بالمعلم في أي وقت، والعكس صحيح، بحيث يتم تبادل الآراء والإجابة على التساؤلات وإجراء المناقشات بهذه الطريقة. وعادة ما يطلق على ذلك التعليم التفاعلي Interactive Learning

(13) لم يتم التعرض لطريقة المحاضرات القصيرة والمناقشات، حيث إنها معروفة وسهل استخدامها، كما لم يتم عرض طريقة دراسة وتحليل الحالات، لأنه سبق عرضها تحت عنصر التعليم (بند 1 السابق). كذلك فإن طريقة جلسات العصف الذهني أو الانطلاق الفكري، تم مناقشتها من قبل (أنظر الفصل الثالث: عملية التسويق الابتكاري وإدارتها).

الفصل الخامس
الابتكار في مجال المنتجات

الفصل الخامس
الابتكار في مجال المنتجات

مقدمـة :

يعتبر المنتج Product العنصر الأساسي في المزيج التسويقي، أو العنصر الذي تقوم عليه بقية عناصر هذا المزيج. فإذا لم يكن هناك منتج (سلعة كان أو خدمة أم غير ذلك)[1]، لن يكون هناك سعر أو ترويج أو توزيع. كذلك، فإن وجود منتج غير مطلوب أو غير مرغوب فيه من السوق، قد لا يجدي معه أو يعالجه أي من العناصر الأخرى. إن اللجوء إلى وسائل مثل تخفيض سعر المنتج، والترويج المكثف له، والتوزيع على نطاق واسع، وتقديم خدمات من الموزعين، قد لا يساهم أي منها أو جميعها في علاج مشكلة المنتج، ولن يقبله السوق.

ويلعب الابتكار دوراً أساسياً في مجال المنتجات، وذلك للوصول إلى منتجات جديدة بالمعنى الحرفي للمصطلح، أي جديدة تماماً بالنسبة للسوق، أو في إدخال تعديلات أو إضافات، سواء جذرية أو محدودة على المنتجات الحالية، أو تحسينها Improvement، بحيث تختلف عن المنتجات الحالية بدرجة أو بأخرى.

ويؤثر الابتكار في مجال المنتجات بدرجة كبيرة على نجاح المنشآت في تحقيق العديد من أهدافها. ويرى البعض أن الشركات ليست في موقف الاختيار بين القيام بالابتكار في مجال المنتجات من عدمه، وإنما في كيفية تحقيق ذلك بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، وتقليل المخاطرة المرتبطة به إلى أقل حد ممكن.

إن الابتكار في مجال المنتجات عادة ما يكون أمراً لا مناص منه لعدد من الأسباب منها: مواجهة المنافسة، ومجاراة التغيرات التي تحدث في أذواق ومتطلبات العملاء، وحل مشاكل لدى العملاء، سواء تمثل هذا الحل في إشباع حاجة لم يكن العميل على وعي بكيفية إشباعها، أي كانت حاجة كامنة أو غير ظاهرة Latent، أو إشباع حاجة تقوم بعض المنتجات الحالية بإشباعها، ولكن تقدم الشركة منتجا يشبعها بشكل أفضل، والتقليل من أثر وصول بعض المنتجات

إلـى مراحل التدهور -من مراحل دورة حياتها- على إيرادات وأرباح المنشأة، وما شابه ذلك من الأسباب.

ومع ذلك، فإن الابتكار في مجال المنتجات محفوف بالمخاطر. وهناك الكثير من الحالات التي فشلت فيها مثل هذه الابتكارات. وعادة ما تصل نسبة فشل الابتكارات في مجال المنتجات إلى 80%[2]. وقد توصلت العديد من الدراسات المتعلقة بالابتكار في مجال المنتجات إلى أن هناك معدلات فشل عالية في الانتقال من مرحلة الفكرة الأصلية إلى منتج ناجح في السوق. ويوجد شبه اتفاق بين هذه الدراسات على هذه المعدلات. وتراوحت هذه النسب بين 30% وارتفعت في حالات عديدة إلى 95%[3].

لذلك، يتحتم على الشركات أن تقوم بكل ما من شأنه أن يخفض درجة المخاطرة المرتبطة بالابتكار الخاص بمنتج معين. ويوصى في هذا المجال، بأن تقوم الشركة التي تنوى تقديم منتج مبتكر بالمرور بعدد من المراحل، يتم في كل منها استبعاد الفكرة (الابتكار) الذي لا يمر (لا تمر) من المرحلة، وتخضع الفكرة التي تمر أو الابتكار الذي يمر لأنشطة أخرى في المرحلة اللاحقة. وهكذا، بحيث يكون احتمال نجاح المنتج المبتكر الذي يصل إلى أخر مرحلة احتمالاً كبيراً. وبالتالي، تقل درجة المخاطرة المرتبطة بتقديمه.

ويطلق على هذا المدخل مدخل التخفيض التقدمي أو التدريجي Progressive Reduction، وهو نفس المدخل الذي يستخدم في أي ابتكار تسويقي باعتباره عملية -كما سبق الإشارة إليه في الفصل الثاني من هذا المؤلف- مع إضافة بعض المراحل بسبب طبيعة الابتكار في مجال المنتج مثل: تصميم المنتج، والاختبار الفني له[4]. ونظراً لأن ذلك يقلل المخاطرة ولا يلغيها، فقد يحدث الفشل. فإذا حدث ذلك، يجب التركيز على الدروس المستفادة بحيث يتم تجنب الوقوع في نفس المصيدة مرة أخرى.

وفى هذا الفصل، يتم عرض عدد من الحالات الفعلية لشركات في مجال الابتكار في المنتجات، وتتضمن حالات غالبيتها حالات ناجحة، بينما البعض منها يمثل حالات فاشلة. وتغطى هذه الحالات منتجات استهلاكية بصفة أساسية. ولكن يتم عرض بعض حالات للمنتجات الصناعية. كذلك فإنها تتطرق إلى الاتبكار في مجال المنتج كسلعة، وكذلك كخدمة. ويصاحب

العرض تحليلا للابتكار موضع الاعتبار و/ أو تعليقاً عليه، بحيث تتاح الفرصة للقارئ للإلمام بأبعاد مثل هذا الابتكار، وقدح الذهن للتوصل إلى ابتكارات مفيدة في مجال المنتجات، أو استنتاج عدد من الدروس التي يمكن إن تفيد في حالة فشل الابتكار في منتج معين أو أكثر. وفيما يلي عرض لعدد من الشركات والمنتجات فيما يتعلق بالابتكار موضع الاعتبار، مقسمة إلى مجالين هما: مجال السلع ومجال الخدمات. ويتضمن شكل رقم (1/5) قائمة بنماذج وحالات الابتكار التي يتم عرضها في هذا الفصل في مجالي السلع والخدمات.



شكل رقم (1/5)

نماذج وحالات للابتكار في مجال المنتجات

وفيما يلـي عرض وتحليل لكل من هذه النماذج والحالات، أولاً في مجال السلع، ثم ثانياً في مجال الخدمات.

أولاً: الابتكار في مجال السلع

1- شركة بروكتر آند جامبل[5]:

درجت شركة بروكتر آند جامبل (ب أند ج) Proctor & Gamble (P&G) علـى تخصيص مبالغ كبيرة بهدف التوصل إلـى منتجات مبتكرة -سواء كانت هذه المنتجات جديدة تماما، أو مطورة تطويراً جذرياً- تساهم في حل مشاكل المستهلك. وقد نتج عن هذا الابتكار المستمر أن أصبحت هي القائدة في مجال السلع الاستهلاكية المعلبة Packaged بالولايات المتحدة الأمريكية. ويتضح ذلك من أن الشركة كانت تقوم بتسويق الماركة القائدة Leading Brand في أكثر من 50% (21 من 40) من فئات المنتجات التي تواجه المنافسة فيها.

ومن أبرز المنتجات التي تم الابتكار فيها: معجون الأسنان، والشامبو، وحفاضات الأطفال. لقد قضت الشركة سنوات عديدة للتوصل إلـى تطوير معجون أسنان (ماركة كرست Crest) يمكنه أن يقلل بشكل فعال من تآكل Decay الأسنان. وقد تجاوز هذا المعجون الماركات الأخرى الأقل فعالية - في هذا المجال- بإجراء تحسينات مستمرة فيه. وتمكن هذا المعجون (Crest) من أن يكون الماركة القائدة في سوق معاجين الأسنان لأكثر من ثلاثين عاماً.

وفى مجال شامبوهات الشعر، فقد لاحظت الشركة أنه لا توجد أي ماركة توفر للمستهلك الحماية من (التحكم في) قشر الشعر Dandruff، وهو ما يرغب فيه المستهلك. وبعد سنوات من البحث، توصلت الشركة إلى "هيد أند شولدرز" "Head & Shoulders".

أما في مجال حفاضات الأطفال، فقد لاحظت الشركة أن الجيل الجديد من الأمهات (بل والأباء كذلك) قد ضاقوا ذرعاً من غسيل واستخدام حفاضات الأطفال التقليدية المصنوعة من القماش، ويتمنون التخلص منها. وقد توصلت الشركة إلى حل مبتكر لهذه المشكلة، حيث قدمت للسوق "بامبرز" Pampers وهى ماركة حفاضات ورقية تستعمل لمرة واحدة Disposable،

ثم يتم التخلص منها، وتباع بأسعار تمكن المستهلك العادي من شرائها. وقد حققت هذه الماركة القيادة الفورية في السوق.

لذا، فإن التسويق الابتكاري في مجال المنتجات قد رفع الشركة إلى القمة في مجال المنتجات الاستهلاكية.

ولكن، عندما تراخت الشركة – بعض الشيء- في أوائل الثمانينيات من القرن العشرين في الابتكار في مجال المنتجات، كان منافسوها أكثر وأسرع في الابتكار في هذا المجال، حيث تم تقديم معجون أسنان يقاوم البلاك Plaque معبأ في عبوة على شكل مضخة Pump، ومعجون أسنان في شكل جل Gel وشفاف وبطعم أفضل، مما أدى إلى جذب الأطفال إليه بشدة. وترتب على كل ذلك انخفاض الحصة السوقية للشركة (أي شركة P&G) في مجال معجون الأسنان. كذلك، فقد قام أحد منافسيها -كمبرلى كلارك Kimberly Clark بتقديم هاجيز Huggies، وهى ماركة مبتكرة لحفاضات الأطفال تمتص البلل أكثر، ومصممة بشكل مستدير، وأكثر إحكاماً على جسم الطفل. وفقدت الشركة كذلك قيادتها في هذا المجال. وفى عام 1985 انخفضت إيرادات الشركة -ولأول مرة في تاريخها- خلال وجودها في الأسواق لمدة 33 عاما.

ولكن، عادت الشركة إلى التركيز بدرجة كبيرة على الابتكارات في مجال المنتجات. ففي أواخر عام 1985 قدمت مضخة متميزة (راقية) Superior، ووسعت خط منتجاتها في مجال معاجين الأسنان ليتضمن الجيلات Gels في أنابيب ومضخات، وقدمت كرست Crest بالتركيبة الجديدة التي تقاوم الجير Tarter، كما قامت الشركة بإنفاق 500 مليون دولار للتوصل إلى جيل جديد من بامبرز، وتحسين لفز Luvs. وقد تعثر منافسوها في مواجهة ماركة الترا بامبرز Ultra Pampers، وهى حفاضات أطفال رفيعة (مضغوطة) بدرجة كبيرة Super Thin ، وتمتص البلل بشكل متميز Super. وفى عام 1989م، أذهلت الشركة منافسيها بتقديم آخر ابتكاراتها وهو "جندر سبيسفك" "Gender Specific" "الفز" للبنات و "الفز" للأولاد. وعاد المنافسون مرة أخرى في محاولة لكي يجاروها ويلحقوا بها. وقد حققت ابتكارات الشركة -أى شركة P&G- نتائج مذهلة لها. فقد ارتفعت الحصة السوقية لمعجون الأسنان كرست إلى 38% من سوق معاجين الأسنان، ووصلت الحصة السوقية لماركة "الفز" إلى 24% عام 1990م.

وباستعراض تجارب شركة "بروكتر أند جامبل" في الابتكار في مجال المنتجات، يمكن التوصل إلى عدد من الاستنتاجات أهمها ما يلي :

- أن الابتكار في مجال المنتجات يمكن أن يحقق للشركة العديد من الفوائد منها: الاستحواذ على حصة سوقية مرتفعة، والقيام بدور القائد في السوق Market Leader، ومواجهة المنافسة من الشركات الأخرى، وتحسين الصورة الذهنية للشركة، وزيادة المبيعات -وما قد يترتب على ذلك من زيادة في الأرباح- وما شابه ذلك من الفوائد، التي عادة ما تفوق ما ينفق على هذا النوع من الابتكار من أموال.
- أن أساس النجاح في الابتكار موضع الاعتبار هو حل مشكلة لدى المستهلك. وبالتالي، كلما كان الابتكار يحل مشكلة أكثر إلحاحاً وحده لدى المستهلك، زادت احتمالات نجاحه. وتبرز هذه النقطة أهمية العملاء Customers كمصدر من مصادر الأفكار المتعلقة بالابتكارات في مجال المنتجات، بل إن البعض يعتبر أن هذا المصدر هو أول المصادر التي يتم اللجوء إليها في هذا الصدد. فلا بد من دراسة حاجات ورغبات العملاء من خلال استخدام عدد من الأساليب مثل المسوح Surveys، المناقشات الجماعية(مع العملاء)، جماعات التركيز Focus Groups، اقتراحات وشكاوى العملاء، وأساليب الإسقاط Projective Techniques. ولا بد من مراعاة أن يتم استخدام هذه الأساليب بشكل جيد، ومراعاة الأسس والقواعد المتعارف عليها في هذا المجال[(6)].
- لا بد وأن تكون عملية الابتكار عملية مستمرة ومتواصلة، ولا تتوقف لمجرد تحقيق نتائج طبية من ابتكار أو ابتكارات معينة. وقد اتضح من حالة الشركة المذكورة أن الشركة حققت نجاحاً منقطع النظير بسبب الاهتمام الزائد بالابتكار في مجال المنتجات. ولكن عندما تراخت في هذا المجال، واجهت مشاكل جمة، وأعطت الفرصة لمنافسيها كي ينقضوا عليها و/أو يستفيدون من هذا التراخي.
- أن الابتكار في مجال المنتجات ليس بالضرورة أن يكون في شكل التوصل إلى منتج جديد تماماً- مثل حفاضات الأطفال التي تستخدم ويتم التخلص منها عندما قدمت للسوق

لأول مرة -وإنما يمكن أن يأخذ شكل تطوير أو تعديل أو تغيير في منتج قائم بالفعل. ويمكن أن يحقق الأخير نتائج إيجابية كذلك بالنسبة للشركة التي تقوم به.

- أن الشركة كانت -ولا زالت- تخصص مبالغ ضخمة تستثمرها للتوصل إلى ابتكارات في مجال المنتجات، وهى قادرة على ذلك. وبالطبع، فإنها تتوقع أن يكون العائد من مثل هذه الابتكارات يفوق بكثير المنفق عليها. ولا يعنى ذلك أنه يجب على أي شركة أن تنفق مثل هذه المبالغ. إن حجم وإمكانيات الشركة المذكورة يمكنها من ذلك. وعلى كل شركة أن تحدد هذه المبالغ لتتناسب مع إمكانياتها ومواردها، وأهمية الابتكار في مجال المنتجات بالنسبة لها.
- كلما كان الابتكار الذي تتوصل إليه الشركة يصعب تقليده أو مجاراته بواسطة الشركات المنافسة، أو تطلب ذلك وقتاً طويلاً، كلما تمكنت الشركة من الاستفادة بدرجة كبيرة منه، والعكس صحيح.

2- شركة بوينج [7]:

لاحظت شركة بوينج Boeing أن هناك سوقاً مرتقبة لمنتجاتها آخذه في النمو في دول العالم الثالث. ونظراً لاحتمالات وجود اختلافات بين ظروف ومواصفات المطارات في هذه الدول، وتلك السائدة في دول العالم المتقدم، فقد أرسلت الشركة فريقاً متخصصاً من المهندسين إلى دول العالم الثالث، وذلك لدراسة الظروف التي تحيط بإقلاع وهبوط الطائرات بمطارات تلك الدول. وقد أسفرت هذه الدراسة عن أن الكثير من ممرات (مدارج) Runways الطائرات تتسم بأنها قصيرة جداً، وذلك بالنسبة للطائرات النفاثة Jet Planes.

وبناء على نتائج هذه الدراسة، قامت الشركة بإعادة تصميم أجنحة الطائرة الخاصة بطراز بوينج 737، وتم إضافة إطارات ذات ضغط Pressure أقل، وذلك لمنع الارتداد Bouncing عند الهبوط على ممرات قصيرة. وفضلاً عن ذلك، فقد تم إعادة تصميم محركات الطائرة بحيث تتمكن من الإقلاع الأسرع.

وقد نتج عن إجراء هذه التغييرات أن حققت طائرة البوينج 737 أعلى مبيعات في التاريخ كطائرة نفاثة تجارية.

وبالطبع فإن الابتكار في مجال المنتجات في شركة بوينج لم ولن يتوقف عند هذا الحد، وإنما يعتبر ذلك أحد الأمثلة الهامة لمثل هذا الابتكار في الشركة.

ويلاحظ على هذا الابتكار ما يلي:

- أنه يتعلق بسوق خارجية أو دولية بالنسبة للشركة. وبالتالي، فإن الابتكار في مجال المنتجات يمكن أن يتعدى حدود الدولة الأم للشركة المعنية.
- أهمية رصد الأسواق داخلية كانت أم خارجية، مع إدراك أنه عادة ما يوجد اختلافات بين السوقين في خاصية معينة أو أكثر.
- أهمية دراسة حاجات العميل وظروف التشغيل الخاصة بالمنتج في السوق المستهدف، وذلك قبل إنتاج السلعة موضع الاعتبار، بدلاً من إنتاجها، ثم الحصول على معلومات مرتدة Feedback، والتي بناء عليها قد يتم إدخال تعديلات عليها -أي على السلعة.
- نظراً للطبيعة الفنية والمعقدة للمنتج موضع الاعتبار -الطائرات- فإن القائم بالدراسة لا بد وأن تتوفر لديه الخلفية الفنية المناسبة بالدرجة الأولى. لذلك يكون فريق الدراسة من مهندسين متخصصين في المجال موضع الاعتبار بصفة أساسية.
- أن ما قامت به الشركة أوجد لها ميزة تنافسية Competitive Advantage في الأسواق المستهدفة، والتي ترتب عليها النتائج التسويقية المبهرة التي حققتها الشركة.

3- الشركة المنتجة لأعواد القطن البلاستيكية :

قدمت إحدى الشركات الرائدة في الكثير من المنتجات الاستهلاكية في الولايات المتحدة الأمريكية لأول مرة إلى السوق أعواد القطن Cotton Tips التي تستخدم أساساً في تنظيف الأذن. وعلى الرغم من بساطة هذا المنتج، فكان يعتبر ابتكاراً في هذا المجال.

لقد كان المستهلكون -قبل تقديم الشركة لهذا المنتج- يستخدمون لتنظيف آذانهم عود ثقاب (كبريت) أو ما شابهه مثل عود تنظيف الأسنان Tooth Pick ، ويلفون على أحد أطرافه بعض القطن، ثم يكررون ذلك على نفس العود أو باستخدام عود آخر.

وكان يترتب على استخدام أعواد الكبريت أو ما شابهها بهذه الطريقة بعض الآثار الضارة مثل: قد لا يتوفر القطن بجانب عود الكبريت وقت الرغبة في استخدامه (الأمر الذي كان يدفع البعض إلى استخدام العود بدون قطن، بل ربما استخدام أي شئ يشبه عود الكبريت مثل بنسة (مشبك) شعر، أو ما شابه ذلك)، واحتمال أن يكون القطن الموجود غير نظيف أو غير معقم، واحتمال -بل وفى الكثير من الحالات- كسر العود أثناء التنظيف مما قد يترتب عليه بعض الألم للشخص، بل ربما يؤذى أذنه، وقد لا يكون القطن الذي تم لفه على العود كافيا لحماية الأذن من التعرض لصلابة عود الكبريت، وقد تنزلق قطعة القطن الملفوفة - بسبب عدم اللف الجيد - في أذن الشخص، ويصعب استخراجها إذا دخلت لعمق الأذن، وما شابه ذلك من النتائج.

لذلك، فقد توصلت الشركة إلى ابتكار أعواد القطن البلاستيكية، حيث يصنع العود من البلاستيك المرن Elastic، ويلف على كل من طرفيه قطعة من القطن المعقم باستخدام آلات لف، بحيث يكون حجم القطن الملفوف ملائما لفتحة الأذن ومجرى التنظيف، ويحمى الأذن من التأثر بعود البلاستيك، كما أن القطن الملفوف يكون نمطياً Standardized في كافة الأعواد، ويتم تغليفها في عبوات بلاستيكية شفافة بأحجام مختلفة وذات شكل جذاب، وترص فيها الأعواد بشكل جذاب كذلك، ويُمكن من استخراج العود منها بسهولة عند الحاجة إليه.

وقد لاقى هذا المنتج نجاحاً كبيرا، وحقق للشركة إيرادات وأرباحاً عالية، خاصة وأن تكلفته منخفضة جداً بالنسبة للأسعار التي يباع بها. وكان المستهلكون سعيدين به.

ولكن هذا النجاح كان لفترة زمنية، إلى أن تم نشر تقرير بناء على دراسات قام بها الأطباء المتخصصون في الأذن يوضح الأضرار والمخاطر التي تترتب على استخدام أعواد القطن في تنظيف الأذن ويحذر المستهلكين من استعمالها.

وبالطبع، فمعنى ذلك عزوف المستهلكين عن شراء هذا المنتج، وما كان يمكن أن يترتب على ذلك من وقف إنتاجه وتسويقه بواسطة الشركة. ولكن، بدلاً من أن تسلم الشركة بالأمر الواقع، فقد استخدمت الابتكار التسويقي مرة أخرى للتغلب على هذا الموقف.

واستند هذا الابتكار إلى عنصرين: الأول: البحث عن استخدامات جديدة -بخلاف تنظيف الأذن- لأعواد القطن موضع الاعتبار، والثاني تصميم إعلان تلفازي مبتكر [8].

فبالنسبة للعنصر الأول، فقد تم التوصل إلى عدة استخدامات جديدة لأعواد القطن منها: عمل الماكياج Make-up في بعض أماكن وجه السيدات، وإزالته من هذه الأماكن، وطلاء الأظافر أو إعادة طلائها، ووضع المطهرات على الجروح، وتنظيف بعض الأماكن التي يصعب تنظيفها مباشرة بالأصابع لدى الأطفال الصغار (مثل وراء أذنهم). وركزت الشركة في إعلاناتها على هذه الاستخدامات الجديدة، بل وحذرت من استخدام هذه الأعواد في تنظيف الأذن[9]، بل وكانت هذه الإعلانات تتسم بالابتكار.

وبذلك، نجحت الشركة ليس فقط في تجنب المشكلة التي كان يمكن أن تواجهها، وإنما نجحت كذلك في فتح أفاق جديدة أمام منتجها. فتعدد استخدامات المنتج لا بد وأن ينعكس إيجابياً على مبيعات الشركة منه.

ومن استعراض حالة الشركة المذكورة، يمكن استنتاج ما يلي:

- أن المنتج المبتكر ليس بالضرورة أن يكون منتجاً معقداً أو متعدد الخصائص الفنية وما شابهها، وإنما يمكن أن يكون منتجاً بسيطاً جداً، ولكن وراءه فكرة مبتكرة وغير مألوفة.
- أن نجاح المنتج الجديد مرهون إلى حد كبير بمعاونة المستهلك فى حل مشكلة أو مشاكل تواجهه، وهو لا يعرف كيف يحلها بنفسه، وإنما يحتاج إلى طرف آخر يساهم في حلها، وهى الشركة في هذه الحالة.
- أن المنتج الجديد رغم نجاحه يمكن أن يتعرض للفشل، وذلك بسبب التغيرات التي تحدث في الأسواق، والتي تمثلت في هذه الحالة في نشر التقرير الطبي، وتحذير المستهلكين بشكل صريح من المنتج موضع الاعتبار.
- يجب ألا تسلم الشركة بالفشل من أول وهله، وإنما يجب محاولة استخدام الابتكار - مرة أخرى- لمواجهة مثل هذا الفشل.

- أن إيجاد استخدامات جديدة للمنتج يمكن أن يتغلب على الفشل نتيجة لعدم إمكانية استخدام المنتج في الغرض الأساسي الذي تم إنتاجه من أجله. ويجب أن يتم التوصل إلى هذه الاستخدامات بالاعتماد أساسا على المستهلكين. ولكن، لا يمنع ذلك من اللجوء إلى مصادر أخرى لإيجاد مثل هذه الاستخدامات.
- اعتمد نجاح الشركة في مواجهة التهديد الذي كان يمكن أن يطيح بها ليس فقط على إيجاد استخدامات جديدة، وإنما في منفعة هذه الاستخدامات وأهميتها للمستهلكين من ناحية، وقدرة الشركة على إقناعهم بذلك، وبشكل يؤدى إلى تدنية Minimizing الأثر السلبي الذي يترتب على علمهم بأن الاستخدام الأصلي للمنتج كان يمكن أن يحدث ضرراً لهم، بل ربما أحدث مثل هذا الضرر بالفعل، من ناحية أخرى. ومن حسن حظ الشركة المذكورة، أن هذا المنتج في شكله الأصلي لم يكن مكتوباً عليه بشكل صريح أنه يستخدم في تنظيف الأذن.

4- الشركة المنتجة لجهاز الفيديو المزدوج[10]:

قامت إحدى الشركات المنتجة للأجهزة الإلكترونية بتقديم فيديو مزدوج Double-Deck يتضمن فتحتان للشريط، بحيث يمكن استخدامه للمشاهدة والتسجيل في أن واحد، وكذلك في النسخ من شريط لآخر. وقد تم تقديم هذا المنتج في دول الخليج خاصة دولة الكويت في منتصف الثمانينيات.

وكان يتوقع نجاح هذا المنتج، حيث كانت التوقعات أن هناك مشاكل تقابل المستهلكين في استخدام الفيديو العادي، حيث لا يستطيع الشخص أن يسجل شريطاً ويشاهد شريطاً آخر في نفس الوقت، كما أنه يحتاج إلى جهازي فيديو لكي يقوم بنسخ شريط من شريط أخر. كذلك، لم يكن الفرق بين سعر هذا الجهاز ومثيله العادي بالكبير. كما أن الشركة المنتجة اعتمدت على سمعتها وشهرتها في مجال الأجهزة الإلكترونية، الأمر الذي لا يؤدي إلى تشكك المستهلك في جودة هذا الجهاز الجديد أو قدرته على أداء الوظائف المتوقعة منه. كذلك، فقد صاحب تقديم هذا الجهاز حملة إعلانيه تبرز منافعه للمستهلكين، وتحثهم على اقتنائه.

ولكن على عكس ما كان متوقعا، لم يلق هذا الفيديو نجاحاً في الأسواق، واضطرت الشركة إلى التوقف عن الإعلان عنه، والترويج له، ولم يأخذ ذلك وقتاً طويلاً، بل إنه استناداً إلى الحديث مع عدد لا بأس به من الكويتيين[11]، فإن الكثير منهم لم يسمع عن هذا الجهاز، كما أن البعض منهم لم ير أهمية تذكر له. وبالتالي، فإن هذه الحالة تمثل نموذجاً للفشل في الابتكار في مجال المنتجات.

ويُرجع المؤلف فشل هذا الجهاز لسبب أو لأكثر من الأسباب التالية:

- ارتفاع دخل المواطن في دول الخليج العربي، وكذلك دخل المقيمين بها مما يمكنهم من اقتناء أكثر من جهاز فيديو إذا ما رغبوا في ذلك، خاصة وأن سعر الأجهزة الإلكترونية في دول الخليج عموماً يعتبر منخفضاً إذا ما قورن بمثيله في الدول العربية الأخرى.
- يمكن أن يكون لدى كثير من الأسر أكثر من جهاز فيديو بالفعل، وبالتالي لا توجد حاجه لإضافة مثل هذا الجهاز إليها.
- لا توجد عادة حاجة إلى نسخ الأشرطة بهدف التوفير، وذلك بسبب ارتفاع الدخل من ناحية، ووجود الأشرطة المنسوخة بأسعار معقولة جداً، من ناحية أخرى.
- يسافر الكثير من سكان هذه الدول إلى الدول الأجنبية بمعدلات عالية، مما يمكنهم من انتقاء ما يرغبون فيه من أشرطة فيديو، واصطحابها معهم عند عودتهم.

وقد تعكس هذه الأسباب إما عدم الدراسة الكافية لهذه الأسواق، أو الوقوع في أخطاء عند القيام بها، أو توقع انبهار المستهلكين بهذا الابتكار الفني بشكل أساسي، وهو ما لم يحدث بالفعل. وبالطبع ربما كان من الممكن أن يكتب لهذا الابتكار النجاح إذا ما تم تقديمه لسوق أو لأسواق أخرى ذات خصائص مختلفة عن تلك التي قدم فيها.

5- البنطلون (السروال) الطويل - القصير :

قامت إحدى الشركات المنتجة للملابس الجاهزة بتقديم بنطلون Trousers طويل، ولكنه يمكن أن يتحول إلى بنطلون قصير Short، والعكس.

والبنطلون عبارة عن قطعتين من نفس اللون واحدة فوق الركبة (وهي القطعة الأساسية)، والأخرى عبارة عن أرجل (أثنين) بمقاس من نقطة انتهاء القطعة الأولى فوق الركبة، بطول يصل إلى ما قبل القدم. ويتم وصل الأرجل بالقطعة الأولى بسوستة Zipper مستديرة لكل رجل، بحيث يتحول إلى بنطلون طويل. وإذا كانت السوستة موصولة، ويرغب من يرتديه في لبس شورت، فإنه يحل السوستة، ويستبعد الأرجل، ويستعمله كبنطلون قصير.

وقد حقق هذا البنطلون المبتكر - رغم بساطة الفكرة - نجاحاً كبيرا. ويرجع المؤلف ذلك لعدد من الأسباب أهمها:

- إمكانية الإستعاضة عن شراء بنطلون شورت وبنطلون طويل ببنطلون واحد، مما يؤدى إلى حصول المستهلك على نفس المنفعة (منفعة الاثنين) بتكلفة أقل.
- المرونة في الاستخدام، فمثلاً إذا أرتدى الشخص البنطلون في وقت كان الجو بارداً، فإنه يستخدم البنطلون كبنطلون طويل، فإذا حدث تحول في الجو، فكل ما عليه هو حل الأرجل ليصبح البنطلون قصيراً، دونما حاجة إلى الذهاب للمنزل أو لمكان آخر لتغييره.
- إذا كان الشخص مسافراً، وفرض أنه يحتاج فقط إلى بنطلون قصير وآخر طويل، فإنه في هذه الحالة لن يحمل معه سوى بنطلون واحد ، مما يقلل من أعباء الحمل، والحيز الذي يشغله في حقيبة سفره.
- رغبة المستهلك في إبهار الآخرين، حيث يمكن أن يدهشهم أو يؤثر فيهم Impress Them عندما يرونه مرتدياً هذا البنطلون، أو عندما يحوله من شورت إلى طويل أو العكس بمنتهى السهولة.

6- غسالة الملابس والبطاطس :

قدم أحد منتجي الأجهزة المنزلية بالصين غسالة كهربائية لقطاع من قطاعات السوق على درجة عالية من الجودة والخصائص الفنية المميزة. وقد لاقت الغسالة نجاحا لفترة قصيرة، ثم بدأت تعاني من التدهور في المبيعات.

وقد كانت هذه النتيجة غير متوقعة، وذلك بسبب جودة الغسالة وخصائصها وتميزها عن الغسالات المنافسة. وكان السؤال المحير هو: لماذا لا يقبل المستهلكون المستهدفون على هذه الغسالة؟ وكان يمكن الإجابة على هذا السؤال بإحدى طريقتين: الأولى هي محاولة وضع افتراضات منطقية -بواسطة المسئولين بالشركة- لعدم إقبال المستهلكين، والثانية هي دراسة المستهلكين للتعرف على أسباب عدم الإقبال عن طريق البيانات الأولية Primary. وقد اختارت إدارة الشركة الطريقة الثانية.

وبعد إنجاز الدراسة، كانت النتيجة مفاجئة. لقد تبين أن الغالبية العظمى ممن تمت دراستهم من المستهلكين ذكروا أن جودة الغسالة منخفضة، وتصاب بأعطال بمعدلات كبيرة. وبالطبع، فإن ذلك غير ممكن، لأن الغسالة من الناحية الفنية جيدة، ولا يوجد بها أي عيوب أو خلل يمكن أن يؤدي إلى هذه النتيجة.

وتعمقت الدراسة بعض الشيء حيث طلب من المستهلكين موضعها أن يصفوا الكيفية التي يستخدمون بها الغسالة. وكانت المفاجأة الأخرى. فقد تبين أن المستقصى منهم يستخدمون الغسالة في غسيل كل من الملابس والبطاطس.

واستناداً إلى هذه الاستخدامات، فقد كان لا بد وأن تتعطل الغسالة، حيث إن المواسير ودورة Circle المياه بها مصممان لمخلفات غسيل الملابس. أما مخلفات غسيل البطاطس من رمل وطين .. الخ، فتتحشر فيها، مما يؤدى إلى تعطيلها.

والسؤال هو : ما رد فعل الشركة ؟ والإجابة تتمثل في أنه كان أمام الشركة أكثر من بديل، مثل :

- وضع تحذير على الغسالة يبين أنها مصممة فقط لغسل الملابس، وينهى عن استخدامها في غسل أي شئ آخر.
- نعت المستهلكين بأنهم متخلفون، والقيام بحملة إعلانية -مثلا- يستخدم فيها الفكاهة، حيث يتم فيها السخرية ممن يستخدمون الغسالة في غسيل البطاطس.
- إدخال تعديل في تصميم الغسالة بحيث يمكن استخدامها في غسيل البطاطس كذلك.

وقد اختارت إدارة الشركة البديل الأخير، وهو ما يعنى أنها موجهة بالتسويق ، حيث استجابت لحاجة العميل بتغيير في منتجها، ولم تحاول تغيير سلوك العميل، رغم ما قد يترتب على ذلك من تكلفة إضافية.

وكان الحل في قيام المهندسين بإدخال تعديل على مواسير الغسالة (تم توسيع قطرها) وعلى بعض الإجراء ذات الصلة، بحيث تسمح بغسيل البطاطس كذلك، دون أن يؤدى ذلك إلى تعطيلها. وبعد أن تم إنتاج الغسالة بعد التعديل، قامت الشركة بحملة ترويجية ركزت فيها على أن غسالاتها لا تستخدم في غسيل الملابس فقط، وإنما تستخدم في غسيل الملابس والبطاطس. وكانت النتيجة مذهلة، حيث نجحت الغسالة في السوق نجاحا منقطع النظير.

7- المنتجات غير المعلمة :

في أوائل ومنتصف السبعينيات من القرن العشرين، شهدت أغلب الدول موجات من التضخم والارتفاع في أسعار السلع بما في ذلك السلع الاستهلاكية. لذا، فقد كان اهتمام الشركات متركزا على كيفية تخفيض تكاليفها، وبالتبعية إمكانية تخفيض أسعارها أو -على الأقل- عدم رفعها عن مستواها السائد.

وكانت فكرة المنتجات غير المعلمة (غير المميزة) Generic Products فكرة مبتكرة في مجال تخفيض التكاليف، وبالتبعية البيع بأسعار أقل. ورغم أن تقديم هذه المنتجات قد بدأ في فرنسا، إلا أنها انتشرت بشكل واسع في الولايات المتحدة الأمريكية في السلع الاستهلاكية، وبصفة خاصة في المعلبات، والمنتجات المعبأة Packaged Goods مثل المكرونة، وورق التواليت، وحفاضات الأطفال، .. الخ.

والمنتج غير المعلم (غير المميز) عبارة عن سلعة لا تحمل ماركة أو علامة Brand معينة، وإنما يبين عليها اسم السلعة (فاصوليا خضراء - على سبيل المثال)، ومكوناتها، والقيمة الغذائية، وأي بيانات أخرى -كتاريخ الصلاحية- وغير ذلك من البيانات التي يتطلب الأمر كتابتها على السلعة أو داخلها. وكانت تعرض جميعها في نفس المكان بمتاجر السوبر ماركت، وتباع بأسعار قد تصل في بعض الأحيان إلى 50% من سعر مثيلاتها المعلمة (المميزة).

وترجع إمكانية بيع هذه المنتجات بأسعار منخفضة إلى عدد من الأسباب أهمها:

- أنها لا تحمل علامة أو ماركة معينة، وبالتالي فإنه لا يوجد تكاليف ترويج تذكر لهذه المنتجات (فلا يتم مثلا الإعلان عنها في وسائل الإعلان المختلفة، أو يتم استخدام تنشيط المبيعات Sales Promotion لزيادة مبيعاتها، أو غير ذلك من الوسائل التي تستخدم في ترويج المنتجات المعلمة (المميزة) Branded Products .
- أن مواصفات وجودة هذه المنتجات عادة ما تكون أقل من مثيلاتها المعلمة. وبالتالي، فإن تكلفة إنتاجها عادة ما تكون أقل. ولا يعنى ذلك أنها غير مطابقة للمواصفات الصحية مثلا، وإنما المقصود أنها لا تضاهى المنتجات المعلمة في مواصفاتها. فعلى سبيل المثال، قد تكون الفاصوليا الخضراء المعبأة غير متماثلة في القطع، أو في حجم الحبة نفسه، وقد يكون ورق التواليت أقل نعومة بعض الشيء، وهكذا.
- أتاحت هذه المنتجات للشركات المشهورة التي تنتج منتجات معلمة، وتحرص على سمعة ماركاتها، أن تنتج بمواصفات وجودة أقل (منتجات غير معلمة)، دون أن يؤدى ذلك إلى المساس سلبيا بماركاتها المشهورة. ونظراً لأن هذه الشركات عادة ما تنتج بكميات كبيرة، أو إذا كانت لديها طاقة عاطلة تقوم باستغلالها في إنتاج هذه المنتجات، فإن تكلفة الوحدة من هذه المنتجات تكون أقل.
- نظراً لأن الموزع لا يتحمل ولا يقوم بأي جهد ترويجى لهذه المنتجات، فإنه يمكن أن يقلل من هامش الربح الذي يحققه على الوحدة المباعة، مما يؤدى إلى بيعها بسعر منخفض.

وقد لاقت هذه المنتجات نجاحاً لفترة كبيرة من قبل قطاع Segment معين من الأسواق، والذي يتكون من مستهلكين دخولهم متوسطة أو محدودة، ويفكرون بنوع من الرشد Rational ، ولا يهمهم كثيرا المنظرة (المظهرية) من خلال استخدام ماركات مشهورة، ومعدلات استهلاكهم لمثل هذه المنتجات عالية، وما شابه ذلك من الخصائص التي تجعلهم سوقاً مستهدفاً جيداً لمثل هذه المنتجات. وبالطبع، فإن حجم مثل هذا القطاع عادة ما يكون كبيراً سواء في الولايات المتحدة الأمريكية أم في كثير من غيرها من الدول.

وواضح أن الابتكار المتمثل في المنتجات غير المعلمة، كان استجابة للتغيرات الاقتصادية في البيئة الخارجية للمنشأة (التضخم وما يصاحبه من ارتفاع في الأسعار)، ورغبة المستهلكين في عدم الشراء بأسعار مرتفعة أو مستمرة في التزايد، بالإضافة إلى رغبة الشركات في تخفيض التكاليف.

8- القهوة سريعة الإعداد (الذوبان):

عندما تم تقديم القهوة سريعة الإعداد (الذوبان) Instant Coffee فى الولايات المتحدة الأمريكية، لم يكن هناك إقبال كبير من ربات البيوت على شرائها، وذلك على عكس ما توقعته الشركة.

لقد كانت القهوة سريعة الإعداد منتجا مبتكراً يقوم على أساس أنه بدلاً من إعداد القهوة بالطريقة المألوفة، فإن معد القهوة يحتاج فقط إلى وضع كمية من البن في الكوب، ثم وضع ماء مغلي عليها، ويتم تقليبها، فيتم الحصول على قهوة، ويضاف إليها السكر والحليب. وقد تم التركيز في الترويج لهذه القهوة على أنها توفر الوقت اللازم لإعدادها.

وبعد إجراء دراسات مكثفة لسبب عدم إقبال ربات البيوت على القهوة [12]، فقد تبين أنهن يرون أن ربة المنزل التي تستخدم هذه القهوة هي كسولة Lazy ، ولا تريد أن تبذل مجهودا يذكر، ولا تهتم كثيرا بمن تعد لهم القهوة سواء من الضيوف أم غيرهم. وبالتالي، فقد كان السبب هو سبب إدراكي Perceptual، حيث تمثل في هذه الرؤية.

ولم يكن من المعقول أن يتم إعادة تصميم هذه القهوة بحيث يأخذ إعدادها وقتا أطول، وإلا انتفى الغرض الأصلي منها كمنتج جديد.

لذلك، فقد كان الحل هو محاولة تغيير هذه الرؤية، حيث تم التركيز في الترويج على أن وقت ربة البيت هو أثمن من أن تضيعه في صنع القهوة. وبالتالي، فإن هذه القهوة تمكن ربة البيت من الاستغلال الأفضل لوقتها سواء مع ضيوفها أو مع أفراد العائلة. وقد نجحت بالفعل هذه القهوة في السوق بعد الترويج لها بهذا الشكل.

9- نماذج أخرى للابتكار في مجال السلع:

بالإضافة إلى النماذج سالفة الذكر للابتكار في مجال المنتجات (السلع بصفة أساسية) والتي تم عرضها والتعليق عليها بشيء من التفصيل، هناك أيضا العديد من النماذج الأخرى.

وفيما يلي نذكر بعض هذه النماذج بشيء من الإيجاز.

- الصابون السائل المعبأ في زجاجة Pump لغسيل الوجه واليدين بدلا من صابون التواليت الصلب العادي، والذي يكون عرضة للذوبان والالتصاق بالأحواض، فضلاً عن أن استخدام بعضه قد يستغرق وقتا طويلا نسبياً للحصول على الرغوة.
- الجمع بين منتجين في منتج واحد مثل تلفاز وفيديو في جهاز واحد، شامبو وبلسم للشعر في زجاجة واحدة، فتاحة علب كهربائية بها مسن لسن السكاكين.
- جهاز إعداد القهوة Coffee Maker لعمل القهوة بمجرد وضع البن في الإناء الذي يحتوى على الفلتر، ثم وضع الماء البارد عليها، ويقوم هو بالباقي، فتصب القهوة في الإناء المخصص لذلك (دورق) (Pot (Jar ، ويحفظ القهوة ساخنة ليتم استخدامها في أي وقت.
- تعبئة عسل النحل في عبوات بلاستيكية على شكل لعب أطفال مثل (دب، أسد، فيل، .. الخ)، وذلك لجذب الأطفال إليها عند تجولهم مع ذويهم في متاجر السوبر ماركت.
- البلوفر الذي يمكن ارتداؤه على الوجهين، لكل وجه منهما شكل وتصميم ولون مختلف.
- الإطارات المطاط بدون إطار داخلي Tubeless التي أنتجتها شركة يونيرويال Uniroyal لتقليل احتمال حدوث الثقوب (البناشر) فيها، بحيث إذا دخل فيها مسمار، وتم نزعه، فإن المادة المطاطية المصنوع منها الإطار تؤدى إلى التئام الثقب دون حاجه إلى لحام من الداخل، أو من الخارج (عن طريق فتيل اللحام).
- شويبس بالفاكهة الطبيعية، وهى مياه غازية تم إنتاجها في مصر بواسطة شركة شويبس -وهى شركة إنجليزية الأصل- بإضافة بعض حبيبات الفاكهة (مثل البرتقال، اليوسفي، الليمون،..) بحيث تظهر في زجاجة المياه الغازية. وبهذا اختلفت عن المشروبات الغازية المنافسة التي تعطى انطباعا بأنها من مواد مصنعة Artificial Flavors وليست طبيعية، وهو عكس الانطباع الذي أعطته شويبس.

- سخان المياه الذي يعمل بالغاز ماركة Universal، والذي يعمل وبنفس الكفاءة بصرف النظر عن ضغط المياه، بينما السخانات الأخرى تحتاج إلى ضغط مياه بمستوى معين لكي تعمل لتسخين المياه، وإذا قل الضغط عن ذلك، فلا يمكن أن يتم تسخين المياه.
- غسالات الملابس الأوتوماتيك التي أدخل عليها تعديل بحيث يمكن أن تعمل بكامل طاقتها، وتستهلك كمية المياه اللازمة في حالة ما إذا كانت كمية الغسيل في حدود سعتها Full-Load . وبالضغط على زر Push Button ، يمكن تشغيلها بنصف الطاقة Half-Load ، وتستهلك تقريبا نصف كمية المياه المطلوبة للغسيل ، إذا ما كانت كمية الغسيل قليلة.
- الطباخ Cooker الذي يعمل بالغاز ، وينطفئ ذاتيا إذا ما انسكب على شعلاته مياه أو أي سوائل. وبالتالي، لا يتسرب الغاز أو تحدث المخاطر المعروفة.

وقد نجحت جميع هذه السلع في السوق بدرجة أو بأخرى.

وبالطبع، هناك الكثير من النماذج التي يمكن سردها كابتكارات في مجال المنتجات الملموسة (السلع)، بل إن الكثير من المنتجات العادية التي نعرفها اليوم، كانت تاريخيا ابتكارات لمنتجات جديدة. ويمكن للمتخصصين في التسويق توليد العديد من الأفكار التي قد تصلح لمنتجات جديدة بل إنني، وأنا أكتب هذه السطور، وردت إلى ذهني فكرة تطوير منتج. ويتمثل المنتج، في جهاز (مروحة) طرد الهواء والتهوية التي يتم تركيبها في الحمامات، أو تلك التي تمتص وتطرد الزيوت والروائح الطيارة من المطابخ، والتي يطلق عليها عادة شفاطات الهواء. وقد وردت إلى الفكرة من ملاحظة أن هذه الأجهزة تتوقف عن العمل بمجرد انقطاع التيار الكهربائي. فإذا لم يكن الشخص موجوداً بمكانها وقت انقطاع التيار، أو لم يلاحظ ذلك لسبب أو لأخر، فإن فتحاتها تسمح بدخول حشرات تتراوح بين الذباب وما شابهه، والفئران والحشرات الزاحفة. وتزداد هذه المشكلة حدة في الدول أو المناطق داخل الدولة التي ينقطع فيها التيار الكهربائي بمعدلات كبيرة، وفى فترات غير متوقعة. وتتمثل الفكرة في إدخال تعديل (تعديلات) على الشفاط بحيث تغلق الفتحات ذاتياً مع انقطاع التيار الكهربائي، وتفتح ويعمل الجهاز ذاتياً عند عودة التيار إليه. وفى اعتقادي أنه لو تم تقديم مثل هذا المنتج المطور إلى الأسواق المشار

إليها، فإنه قد يلاقى نجاحا منقطع النظير، حيث تمثل هذه الخاصية (إغلاق الفتحات ذاتيا وفتحها والتشغيل ذاتيا بعد عودة التيار) ميزة تنافسية هامة، ويمكن أن تنفرد بها الشركة التي تنتجه عن غيرها من الشركات المنافسة في هذا المجال.

وبعد استعراض نماذج وحالات الابتكار في مجال السلع، يتناول القسم التالي بعض نماذج وحالات الابتكار في مجال الخدمات.

ثانيا: الابتكار في مجال الخدمات

شهدت الآونة الأخيرة اهتماماً متزايداً بالخدمات وتسويقها، وذلك لما لها من أهمية، خاصة في الدول المتقدمة. وقد انعكس ذلك على الكتابات والبحوث والدراسات التي تناولتها بشكل أو بآخر.

ويلعب الابتكار في مجال الخدمات دوراً هاماً في النجاح في تسويقها، وفى التميز عن المنافسين. وفيما يلي عرض لبعض نماذج لمثل هذا الابتكار سواء كانت ناجحة أو لم تكن كذلك.

1- إعلان وقت الانتظار بالبنك [13]:

يعتبر وقت الانتظار من العوامل الهامة التي هم كل من متلقي لخدمة المصرفية، والبنك الذي يقدمها له.

وتعمل البنوك جاهدة على تقليل وقت الانتظار، وذلك بزيادة عدد النوافذ و/أو الموظفين الذين يقدمون الخدمة - إلى جانب تبسيط إجراءات وخطوات تقديمها. وبالرغم من ذلك، فعادة ما لا يستطيع البنك تجنب وقت انتظار المتعاملين معه.

لذلك، فقد فكر أحد البنوك الكندية في تحسين الخدمة التي يقدمها عن طريق إعلان الوقت المتوقع للانتظار على لوحة إلكترونية مضيئة، بحيث عندما يدخل العميل للبنك، ويكون هناك

صف انتظار، فإن اللوحة تعلن له الوقت المتوقع لانتظاره بالصف حتى يتلقى الخدمة المطلوبة. وتحقق هذه الخاصية الإضافية في تقديم الخدمة عدداً من الأهداف أهمها:

- إدراك العميل بأن البنك يحترمه، ويحترم ويقدر وقته، ويخطره مقدما بالوقت المتوقع لانتظاره، حتى يكون مؤهلاً لذلك إذا ما أراد الانتظار.
- بناء على معلومة وقت الانتظار، فإن الشخص قد يتخذ قراراً بتأجيل حصوله على الخدمة لوقت آخر أو ربما ليوم آخر، مما قد يترتب عليه نقص عدد المنتظرين بالصف، وبالتالي تخفيض وقت الانتظار لمن يستمر به.
- نظراً لأن هذا البنك كان يقع بمركز تسوق Shopping Mall ، فإن هذه المعلومة قد تؤدي إلى إتاحة فرص لمتجر أو أكثر بالمركز لبيع سلعة ما لعميل البنك، إذا ما قرر الشخص أن يزور هذه المتاجر - بدلاً من الانتظار في الصف إذا ما كان وقت الانتظار المتوقع طويلاً نسبياً - أو على الأقل، فإن تجوله قد يترتب عليه شراء في وقت لاحق.

ولا شك أن كل ذلك يؤدي إلى نجاح البنك في إرضاء عملائه، وفى إيجاد سوق لجيرانه من المتاجر، وفي المنافسة مع البنوك الأخرى التي لا توجد بها مثل هذه الخاصية.

2- بنك أبو ظبي الوطني :

قدم بنك أبو ظبي بدولة الإمارات العربية المتحدة خدمة جديدة لعملائه، والتي تمثلت فيما أطلق عليه "شيكات الهدايا"، والتي يمكن صرفها من أي فرع للبنك في جميع أنحاء دولة الإمارات.

وتنبني فكرة هذه الشيكات على أساس أنه بدلاً أن يتجول الشخص الراغب في تقديم هدية معينة في مناسبة ما لشخص آخر بين المحلات والمتاجر بحثاً عن الهدية المثالية، ويشترى هدية قد لا تكون مرغوبة من قبل من تقدم له، فإن هذا الشخص -أي الذي يريد تقديم الهدية- ما عليه إلا أن يرسل بأمنياته مع "شيكات الهدايا" من بنك أبو ظبي الوطني، وهي تتولى - أي الشيكات- تحقيقها نيابة عنه.

وتتوافر الشيكات بفئات مختلفة هي 10، 50، 100، 500 درهم. وبالتالي، فهي تمكن كافة الطبقات من اقتنائها كل حسب دخله، والقيمة التي يرغب في تخصيصها للهدية، وتباع وتصرف في جميع فروع البنك في كافة أنحاء دولة الإمارات العربية المتحدة.

ولا توجد رسوم على البيع أو الصرف. وقد تم تصميم هذه الشيكات بشكل مبتكر يعتمد على استخدام الألوان الجذابة، وصورة لشريط لف الهدايا.

وقد حققت هذه الشيكات نجاحاً معقولاً، وإن تردد البعض في استخدامها بدلاً من الهدايا العينية، بسبب حساسية الموقف الذي يتم فيه تقديم نقدية للمهدى إليه، والذي قد يعتبره أمراً غير لائق.

3- توصيل المعاشات لأصحابها بمنازلهم:

لاحظ مدير أحد البنوك بالولايات المتحدة الأمريكية أن أصحاب المعاشات المحولة إلى البنك يأتون في أول كل شهر بأعداد كبيرة، الأمر الذي يترتب عليه وجود زحام، وما يترتب على ذلك من طول وقت الانتظار. بل لقد لاحظ المدير أن العديد منهم يكون متألما، وهو ينتظر بالصف حتى يتلقى الخدمة.

وقد أتى مدير البنك بفكرة مبتكرة لتوفير هذا العناء عنهم. وتمثلت هذه الفكرة في تقديم خدمة خصيصاً لهؤلاء، وهى توصيل المعاشات لهم بمنازلهم Home Delivery Service أول كل شهر. وقام البنك باتخاذ كل ما من شأنه تقديم هذه الخدمة مثل وسائل نقل للموظفين، والمستندات، والحراسة، وغير ذلك، دون أن يتقاضى أي رسوم أو مصروفات إضافية كنتيجة لذلك. وكان من المتوقع أن تنجح هذه الخدمة نجاحاً غير مسبوق، وذلك للأسباب التالية:

- تجنب العميل مشاق الذهاب إلى البنك والانتظار والمعاناة من الازدحام.
- شعور العميل بأن البنك يهتم براحته، وأنه يهتم به ويضعه في المقام الأول، مما قد يؤدى إلى استمرار العميل في التعامل مع البنك بنفس حجم التعامل، أو توسيع نطاق وعدد الخدمات الأخرى التي يطلبها -بخلاف صرف المعاش- مما ينعكس إيجابيا على نتائج أعمال البنك.

- استخدام هذه الخدمة في الترويج للبنك بأنه يهتم بالمسئولية الاجتماعية Social Responsibility تجاه من خدموا المجتمع لفترات طويلة، وآن الأوان أن يتمتعوا بالراحة، وهم عادة من فئة كبار السن، والذين يكون لديهم العديد من الأمراض.

هذا فضلا عن تجنب البنك للمشاكل التي قد تترتب على الازدحام، خاصة الأثر السلبي على العملاء الآخرين - بخلاف أصحاب المعاشات.

ولكن على عكس ما توقعت إدارة البنك، فقد رفض الغالبية العظمى من هؤلاء صرف معاشاتهم بهذه الطريقة، وأصروا على الذهاب إلى البنك، وعدم قدوم البنك لهم. وكانت هذه مفاجأة غير سارة لإدارة البنك. ولكن السؤال هو: لماذا حدث ذلك؟ وتتمثل الإجابة في الأسباب التالية:

- فسر البعض تقديم البنك لهذه الخدمة، أنه يعتبرهم غير قادرين على القيام بأي نشاط - بل معوقين Handicapped - وأنهم يجب أن يبقوا بمنازلهم انتظاراً للنهاية المحتومة.
- أنهم يعتبرون خروجهم أول كل شهر من المنزل وذهابهم للبنك حدثاً اجتماعيا Social Event ، حيث يمثل ذلك فرصة لكي يلتقوا ببعضهم البعض، ويتحدثون. وقد يذهبون إلى مقهى أو كافتيريا بعد انتهائهم من صرف المعاش كنوع من الترفيه.
- غضب البعض من كون البنك قد قام من تلقاء نفسه بتقديم هذه الخدمة، دون أن يستشيرهم في الأمر، أو بمعنى آخر، فقد رأوا أن البنك قد تجاهلهم. وبالتالي، فقد كان مصير هذه الخدمة المبتكرة الفشل الذريع.

ومن خلال دراسة هذه الحالة، يمكن التوصل إلى عدد من الملاحظات المفيدة، وهى على النحو التالي:

- أن ما قد يبدو مفيداً للعميل، ويتوقع أن يلقى قبولاً وترحيباً منه، وذلك من الناحية المنطقية، قد لا يكون كذلك من الناحية العملية أو الواقعية، حيث إن الافتراضات المنطقية قد لا تكون كذلك في الواقع العملي. ويعني ذلك ضرورة حرص وحذر المسئولين عن التسويق عند اتخاذ القرارات المتعلقة به، خاصة إذا كانت تستند إلى مثل هذه الافتراضات.

- أن اتخاذ قرار بتقديم خدمة جديدة، أو تعديل في خدمة قائمة لا بد وأن يستند على بحوث ودراسات التسويق الملائمة. ولا يقصد بذلك بالضرورة أن يتم القيام ببحوث مكثفة وعميقة، ويتم الاستعانة بالخبراء المتخصصين على أعلى مستوى أو بالمكاتب أو الشركات الاستشارية المتخصصة في هذا المجال في كل مرة يتم فيها ذلك. ففي الحالة موضع الدراسة، كان يمكن للمسئولين عن التسويق بالبنك اختيار عينه ممثلة من عملائه من أصحاب المعاشات، وتوجيه عدد من الأسئلة لهم عن الخدمة التي كانت تقدم، والخدمة التي يمكن أن تقدم لحل المشاكل التي يواجهونها - سواء من وجهة نظر البنك أو من وجهة نظرهم. فقد كان يمكن أن تسفر مثل هذه الدراسة عن نتائج تعكس عدم قبولهم لخدمة توصيل المعاشات إلى منازلهم، و/ أو تقديمهم لاقتراحات لتحسين الخدمة التي كانت تقدم لهم مثل زيادة عدد نوافذ الخدمة Service Windows ، أو توفير مزيد من الأماكن المريحة للانتظار، أو تحديد ساعات إضافية لخدمة مثل هؤلاء العملاء، أو ما شابه ذلك من الاقتراحات. وبالطبع، لا يجب أن يستنتج من ذلك عدم الحاجة إلى إجراء دراسات تسويق مكثفة ومتعمقة، وإنما المقصود هو التأكيد على أهمية دراسة العملاء، وبصرف النظر عن تصميم الدراسة أو القائم بها. ولا شك أنه من الأضمن أن يتم القيام بدراسات تسويق يطبق فيها المنهج العلمي السليم، وإذا ما كانت الظروف المحيطة بالموقف موضع اتخاذ القرار تحتم ذلك[14].
- في حالة تقديم خدمة جديدة أو إجراء تعديلات في خدمة حالية -خاصة إذا كانت هذه التعديلات جذرية - لا بد من إجراء اختبار سوقي Market Test لها قبل تقرير استخدامها على نطاق واسع Launching . ففي الموقف السابق عرضه، كان يمكن للبنك أن يتجنب النتائج السلبية التي حدثت، إذا قدم خدمة توصيل المعاشات لأصحابها بالمنازل على نطاق صغير Small Scale لعينة ممثلة من هؤلاء، وقياس ردود أفعالهم لمثل هذه الخدمة. وبالطبع، فإن اختبار السوق هو جزء لا يتجزأ من إجراء الدراسات اللازم إجراؤها قبل تقديم الخدمة على نطاق واسع. فعلى الرغم من تكلفة هذا الاختبار، إلا أنه كان يمكن أن يجنب البنك تحمل أضعاف أضعاف هذه التكلفة نتيجة لفشل الخدمة موضع الاعتبار.

ومن الأهمية بمكان ملاحظة أن أسباب فشل الخدمة سالفة الذكر ترتبط ارتباطا وثيقا بالبيئة التي تم تقديمها فيها -الولايات المتحدة الأمريكية- والثقافة السائدة فيها. لذلك، فإن تقديم مثل هذه الخدمة بأحد الدول النامية قد يلقى نجاحاً غير عادي بسبب اختلاف الثقافة السائدة.

4- تنظيف الحيوانات الأليفة باستخدام عربات متنقلة :

يهتم الأمريكيون بالحيوانات الأليفة اهتماماً غير عادي، بل إن الكثير من منازلهم بها أكثر من حيوان -خاصة الكلاب والقطط. وينعكس هذا الاهتمام في العديد من الخدمات المتعلقة بهذه الحيوانات، ومن أهمها تنظيفها واستحمامها.

ونظراً لأنه عادة ما تكون منازل الأمريكيين مفروشة بسجاد ثابت (أو موكيت) - بما في ذلك الحمامات- فإن إعطاء حمام للحيوان -خاصة الكلب- يترتب عليه بلل واتساخ الأرضيات المفروشة بالموكيت، فضلا عن بلل الحوائط واتساخها، ناهيك عن الجهد والوقت المطلوب من الشخص صاحب الحيوان للقيام بهذه المهمة. بل إن الأمر قد وصل في الكثير من الأحيان إلى شكوى أصحاب الحيوانات -خاصة الكلاب- من هذه العملية، وأصبحت موضوعاً من الموضوعات التي تستحوذ على الحديث في اللقاءات بينهم في المناسبات المختلفة.

لذلك، فقد فكر عدد من الأشخاص في مشروع لتقديم هذه الخدمة - أي إعطاء حمام للكلاب أو ما شابهها من الحيوانات الأليفة- وذلك لحل المشكلة التي تواجه أصحابها. وتمثل هذا المشروع في تجهيز عربات Vans صغيره بكل ما يلزم لإعطاء حمام لكلب أو ما شابهه بدءاً من استلامه من صاحبة، وحتى تجفيفه بعد الحمام. وتم تزويد هذه العربات بوسائل الاتصال التي تسمح لصاحب الكلب بالاتصال لتحديد موعد لإعطاء حمام للكلب. وفى الموعد المحدد، تصل العربة إلى منزل صاحبه، ويتم استلامه منه، وإعطاء حمام له، ثم تجفيفه، وتسليمه إلى صاحبه بعد إنتهاء العملية. ويتم كل ذلك بالقرب من منزل صاحب الكلب- الذي قد يرغب في متابعة هذه العملية سواء عن قرب أو عن بعد- ويدفع مقابل هذه الخدمة لمقدميها. وقد يتم الاتفاق بين صاحب الكلب ومقدمي الخدمة على مواعيد دورية معينة تحدد مقدما وبالاتفاق بينهما لكي يتم تقديم هذه الخدمة عندما يحل الموعد، ويكون الاتصال من أي من الطرفين، فقط لتأكيد الموعد.

وقد لاقت هذه الخدمة نجاحاً غير عادى عند تقديمها إلى السوق، وكان الكثيرون يشيدون بها، وبفكرتها المبتكرة، في الكثير من الأحاديث.

إن دراسة وتحليل هذه الحالة يمكن أن يفيد في التوصل إلى عدد من الاستنتاجات أهمها ما يلي:

- أن مفتاح النجاح للمنتج الجديد – الخدمة في هذه الحالة- يكمن في حل مشكلة تواجه المستهلك ولا يعرف حلها بنفسه. وبالطبع، كلما كانت المشكلة أكثر حده، كلما تلقف المستهلك الخدمة وأقبل عليها بدرجة كبيرة.
- قد تكون فكرة الخدمة المبتكرة بسيطة، ولا يحتاج تنفيذها إلى الكثير من الأموال.
- نظرا لارتباط أصحاب هذه الحيوانات بها، ورغبتهم في أن يكونوا بالقرب منها، فإن تقديم الخدمة (بالقرب) من المنزل يوفر لهم الفرصة ليكونوا بالقرب من الحيوان أو يتابعونه، وتعتبر بالتالي خاصية مهمة جداً في هذه الخدمة.
- أن المشتغلين بالتسويق أو المهتمين به لا بد وأن تكون لديهم القدرة على ملاحظة ما يجرى من أحداث أو ما يحدث من تطورات في البيئة الخارجية بمكوناتها المختلفة، وأن تكون حواسهم مستيقظة لالتقاط أي بيانات أو معلومات عن ذلك، بحيث يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات التسويقية. فلا شك أن مقدمي هذه الخدمة موضع الدراسة قد لاحظوا وجود مشكلة لدى أصحاب الكلاب -والحيوانات الأليفة عموما- والتعبير عنها في الأحاديث في المناسبات المختلفة، بل قد تكون هناك بعض الأخبار أو التقارير التي تنشر في الصحف عن مثل هذه المشكلة. وتبرز هذه النقطة أهمية ما يمكن أن يطلق عليه "الاستخبارات التسويقية"[15] Marketing-Intelligence.

5- استخدام سيارة مجانية أثناء إصلاح السيارة :

تعتبر خدمة إصلاح السيارات خدمة تقليدية في شكلها الأساسي أو في جوهرها Core Sense . ويتوقف التميز فيها على قدرة مقدمها على تشخيص العطل أو الخلل بشكل صحيح، وفى وقت قصير، وفى الإصلاح بشكل جيد. ويمكن الاعتماد في المنافسة على عناصر مثل مهارة العمالة المتاحة، وتوافر الأجهزة المتقدمة، وإنجاز الإصلاح في وقت قصير، وتقديم

ضمان يغطى ما تم إصلاحه لفترة معينة، وما شابه ذلك من العناصر. وقد درجت بعض ورش إصلاح السيارات -خاصة تلك التابعة للوكلاء Agents- على تقديم بعض الخدمات التي توفر الراحة لمن يتم إصلاح سيارته مثل صالات الانتظار المجهزة بجهاز تلفاز وفيديو، وآلات بيع القهوة والشاي والمشروبات الغازية، والمزودة بمجلات وصحف، وما شابه ذلك من الوسائل التي تجعل الانتظار متعة. وقد استخدمت بعض هذه الوسائل لإيجاد الميزة التنافسية للورشة عن غيرها من الورش المنافسة، بل لقد اعتبرت مثل هذه الوسائل في وقت ظهورها ابتكاراً تسويقياً في مجال تقديم خدمات الإصلاح. ولكن السؤال هو : ما الذي يحدث إذا كان من أتى بالسيارة بغرض الإصلاح لا يرغب في الانتظار، وأن إصلاح السيارة يحتاج إلى وقت لا يمكن فيه الانتظار - أكثر من يوم على سبيل المثال - وفى نفس الوقت لا يمكن للشخص أن يستغني عن السيارة خلال وقت الإصلاح؟ وجاءت الإجابة في ابتكار خدمة استخدام سيارة مجانية أثناء إصلاح سيارته، ويستخدمها كما لو كانت سيارته، وبدون مقابل خلال فترة الإصلاح للسيارة - منذ وقت تسليمها للورشة، وحتى وقت إصلاحها وإعادتها له. وفعلت هذه الخدمة المكملة لخدمة إصلاح السيارة فعل السحر لجذب العملاء للتعامل مع مثل هذه الورش، واستخدمتها بعض الورش كميزة تنافسية أساسية في سوق إصلاح السيارات.

وعادة ما يكون متوسط تكلفة إصلاح السيارة بمثل هذه الورش مرتفعا بعض الشيء عن متوسط تكلفة الإصلاح في الورش التي لا تقدم مثل هذه الخدمة. ولكن، حتى مع هذا الارتفاع، فإن الكثير من متلقي الخدمة لا يهتمون بذلك، إذا ما أخذوا في الحسبان اليسر Convenience الذي توفره لهم، وتجنب القلق الذي ينتاب من يحتاج لإصلاح السيارة، والذي عادة ما يفوق مثل هذا الفرق في التكلفة. كذلك، فإن هذه الخدمة تجنب الشخص تحمل تكلفة تأجير سيارة من شركات تأجير السيارات لكي يستخدمها في الوقت الذي يتم أثناءه إصلاح سيارته.

ولا شك أن تقديم مثل هذه الخدمة يلقي بأعباء وتكاليف إضافية على الورشة أو الشركة التي تقدمها[16]. ولكن، عادة ما يفوق العائد منها مثل هذه الأعباء والتكاليف، خاصة وأنها تساهم بدرجة كبيرة في رضاء العميل Customer Satisfaction ، والذي يعد من العوامل الأساسية في استمرار التعامل مع المنظمة، ويُوْجد الكلمة المنطوقة Word - of - Mouth المرغوب فيها من قبل من يتلقى الخدمة، حيث سيشيد بمقدمها في أماكن كثيرة، ولأفراد كثيرين، مما

ينعكس إيجابيا على مقدمها، خاصة وأنها وسيلة ترويجية تتسم بالمصداقية Credible .

إن استعراض هذه الحالة يمكن أن يبرز عدداً من النقاط الهامة للمسئولين عن التسويق أهمها ما يلي:

- أن هناك باستمرار مجالا لتحسين وتطوير الخدمة سواء كان ذلك في جوهر الخدمة، أو في الخصائص التي تتصف بها.
- أن الخدمة المبتكرة والتي يترتب عليها حل مشكلة لدى المستهلك و/ أو الحصول على قيم أو منافع إضافية Added-Values، يمكن أن تنجح حتى إذا كان السعر الذي يتم تقاضيه يرتفع بعض الشيء عن سعر المنافسين الذين لا يقدمونها. ولكن، يجب التأكد من أن الزيادة في السعر التي يتحملها العميل تقل عن القيمة أو المنفعة الإضافية التي يحصل عليها من هذه الخدمة بالمقارنة بالخدمات المنافسة.
- من زاوية مقدم الخدمة، فإن تطوير الخدمة وتحسينها يترتب عليه أعباء وتكاليف. ولكن، عادة ما يفوق العائد من ذلك الأعباء والتكاليف التي يتم تحملها.

6- نماذج أخرى للابتكار في مجال الخدمات :

إن الحالات السابق عرضها تعتبر أمثلة على الابتكارات في مجال الخدمات. ولكن، هناك العديد والعديد من النماذج التي تمثل ابتكارات في هذا المجال، نذكر منها ما يلي:

- حساب جارى مجاناً (بدون مصاريف) لعميل البنك، إذا لم يقل رصيد الحساب خلال فترة زمنية معينة (شهر عادة) عن حد معين.
- إعطاء مقابل (فائدة) على الحساب الجاري لعميل البنك إذا لم يقل رصيده خلال فترة زمنية معينة (عادة شهر) عن مبلغ معين، حيث إن الأصل أن الحساب الجاري لا يكون له مقابل[17].
- توفير مياه شرب باردة من خلال مبردات المياه وأكواب تستخدم لمرة واحدة داخل صالة البنك، بحيث يمكن للعميل أن يشرب أثناء وجوده بالبنك. وتبرز أهمية هذه الخدمة في المناطق الحارة مثل الجزء الجنوبي من ولاية أريزونا بأمريكا[18].
- تأجير الحيوانات -خاصة الكلاب- بالساعة (قيمة تأجير كلب لمدة ساعة قد تصل لأكثر من عشرين جنيهاً مصرياً) في مركز مارينا العلمين السياحي بالساحل الشمالي

لجمهورية مصر العربية في موسم الصيف، وتعتبر هذه الخدمة جذابة جدا بالنسبة للأطفال.

- حصول عميل متاجر خدمة النفس أو الخدمة الذاتية (السوبر ماركت) على مبالغ نقدية -إذا رغب في ذلك- من المتجر عند سداده لثمن ما اشتراه، حيث يمكنه تحرير شيك بمبلغ أعلى من الثمن المطلوب دفعه لما اشتراه، ويحصل على الفرق نقدا من موظف السوبر ماركت. وتعد هذه الخدمة شائعة الاستخدام في الولايات المتحدة الأمريكية.
- تغيير زيت موتور السيارة بدون فتح علبة الزيت من أسفل السيارة -وهى الطريقة التقليدية لتغيير الزيت بمحطات البنزين ومحطات خدمة السيارات- عن طريق آلة شفط الزيت، حيث يتم شفط الزيت المراد تغييره من الموتور من أعلى، الأمر الذي يترتب عليه السرعة في تقديم الخدمة، وتجنب المشاكل التي يمكن أن تترتب على فتح علبة الزيت.
- عرض الأفلام والبرامج التلفازية، ووجود هاتف بطائرات الركاب، بل إن بعض خطوط الطيران توفر تلفازاً صغيراً مثبتاً أمام كل راكب، ومزوداً بريموت كنترول، ويستطيع الراكب أن يختار القناة التي يود مشاهدتها. ومن الأمثلة الجيدة على الشركات التي تقدم هذه الخدمة شركة طيران الإمارات التابعة لدولة الإمارات العربية المتحدة. هذا بالإضافة إلى محطات الإذاعة التي تتضمن العديد من البرامج والفقرات، والتي تتنوع بدرجة كبيرة، بحيث يختار الراكب المحطة التي يرغب في سماعها، وتوزيع سماعات Head Phone Sets على الركاب لاستعمالها في الاستماع.
- تزويد أتوبيسات Buses السفر بدورات المياه، وعرض شرائط فيديو، وتقديم المشروبات الباردة والساخنة والوجبات الخفيفة أثناء سير الأتوبيس.
- تأجير غرف بالفنادق الموجودة داخل المطارات الدولية بالساعة، حيث إنه عادة ما يحتاج المسافر الترانزيت إلى بعض الراحة، ويحتاج للاستحمام، وما شابه ذلك من الحاجات. وبالطبع، لا يتطلب الأمر أن يستخدم المسافر غرفة الفندق لمدة يوم أو أكثر. لذلك، فإنه يكفيه ساعة أو عدد محدود من الساعات ليشبع فيه هذه الحاجات. ومن الأمثلة على مثل هذه الفنادق ذلك الموجود بمطار دولة البحرين الدولي.

- الصراف الآلي (ATM) Automatic Teller Machine الذي يتيح الفرصة لعملاء البنك في إنجاز عدد من العمليات (كالصرف والإيداع والحصول على كشف حساب .. الخ) سواء في ساعات عمل البنك أو أثناء إغلاقه.

وبعد عرض ومناقشة حالات للتسويق الابتكاري في مجال المنتجات، وتحليلها، والتعليق عليها، يعرض القسم التالي للدروس المستفادة من حالات النجاح والفشل في هذا المجال.

ثالثاً : دروس مستفادة من حالات النجاح والفشل :

إن عرض ودراسة حالات التسويق الابتكاري في مجال المنتجات يجب أن يقود بالضرورة إلى الاستفادة من هذه الحالات، بحيث يتم محاولة القيام بكل ما من شأنه أن يؤدى إلى النجاح، وتجنب ما يمكن أن يسبب الفشل. وقد تمت عدة دراسات في محاولة للتعرف على العوامل المؤثرة على النجاح أو الفشل في هذا المجال، وفيما يلي عرض مختصر للدروس المستفادة من الحالات التي تم عرضها، ومما توصلت إليه الدراسات التي تمت في هذا المجال.

1- دروس مستفادة من حالات النجاح :

إن استعراض حالات النجاح في مجال المنتجات السابق عرضها في القسمين أولاً وثانياً من هذا الفصل، يمكن أن يقود إلى عدد من الدروس المستفادة في هذا المجال، لعل أهمها ما يلي :

- ليس بالضرورة أن يكون المنتج المبتكر معقدا أو متعدد الخصائص الفنية أو ما شابه ذلك.
- لا يجب أن يقتصر التطوير والابتكار على المنتج في شكله الأساسي (جوهره) Core وإنما يمكن أن يمتد إلى الخصائص الإضافية، بل وإلى العناصر ذات الصلة به.
- أن هناك أهمية كبيرة لدراسة حاجات العميل أو الظروف المحيطة باستخدام المنتج في السوق المستهدف.
- أن نجاح المنتج المبتكر مرهون إلى حد كبير بحل مشكلة تواجه المستهلك، خاصة إذا لم يكن المستهلك يعرف كيفية حلها.

- يجب التفرقة بين ما هو منطقي من وجهة نظر المسئولين عن التسويق الابتكاري في مجال المنتجات، وبين ما يحتاجه أو يرغب فيه العملاء. فقد لا يبدو منتج ما منطقيا من وجهة نظر المسئولين، ولكن يكون مطلوبا ومرغوبا فيه من قبل العملاء، والعكس قد يكون صحيحاً.
- يجب الاهتمام بدراسة المنتج المبتكر، واختباره قبل تقرير تقديمه إلى السوق على نطاق واسع. ويجب مراعاة الدقة والموضوعية في مثل هذه الدراسة والاختبارات، بحيث يمكن الاعتماد على نتائجها بدرجة كبيرة.
- من الأهمية بمكان أن يقوم المسئولون عن التسويق عامة، والمسئولون عن التسويق الابتكاري على وجه الخصوص بملاحظة ورصد التغيرات التي تحدث بالبيئة الخارجية التي تحيط بمنظماتهم، ومحاولة الاستجابة لها في الوقت المناسب ـ كلما أمكن ذلك.
- كلما كان الابتكار في مجال المنتج (سلعة كان أم خدمة) يصعب تقليده أو مجاراته بواسطة الشركات المنافسة لسبب أو لآخر، أو كلما تطلب القيام بذلك وقتا طويلاً من هذه الشركات، تمكنت الشركة المبتكرة من جني ثمار هذا الابتكار لفترة طويلة، وتمتعت بالتبعية بميزة تنافسية تستمر لفترة معقولة.
- أن الابتكار عملية مستمرة، بل ويجب أن يكون كذلك. وبالتالي، فإن على الشركات أن تقوم بكل ما من شأنه ضمان استمرار هذه العملية. فهناك العديد من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الابتكار في مجال المنتجات ـ بل وفى المجالات التسويقية الأخرى- الذي يكون ناجحا في وقت ما، بحيث لا يكون كذلك في وقت أخر، ولا يساهم في تحقيق الأهداف المرغوب فيها.
- أن وراء كل حالة نجاح عنصراً بشرياً فعالاً، سواء تمثل في الإدارة أو القوى العاملة بالمنظمة.

وبالإضافة إلى الاستنتاجات السابقة التي تمثل عددا من الدروس المستفادة من حالات النجاح للابتكار في مجال المنتج التي تم عرضها في هذا الفصل، فقد تم إجراء عدد من الدراسات في الخارج للوقوف على العوامل التي تؤدى إلى هذا النجاح.

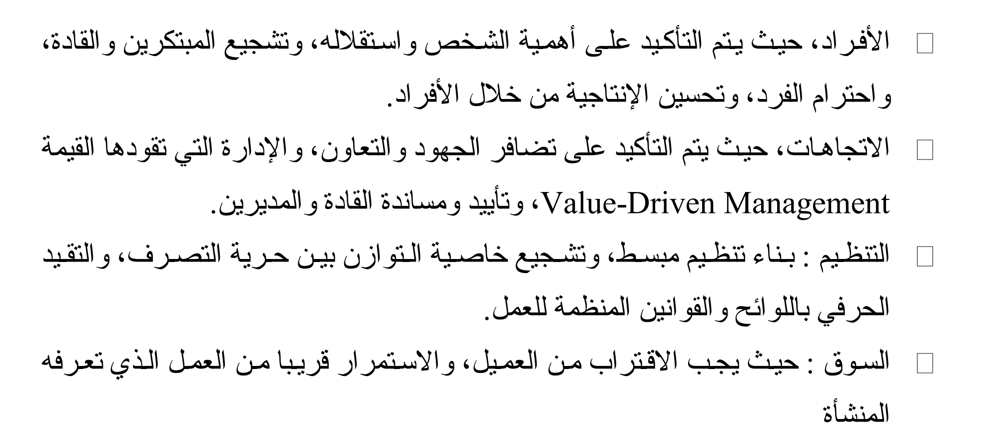
ومن أقدم الدراسات التي تمت في هذا المجال تلك التي قام بها كل من كارتر ووليامز Carter and Williams[19] في منتصف الخمسينيات من القرن العشرين، حيث أكدوا على أهمية كل من مهارة الإدارة، والحاجة إلى الاتصالات. وقد توصلت الكثير من الدراسات اللاحقة إلى أهمية مثل هذين العاملين. ومن هذه الدراسات تلك التى قام بها لانجريش وآخرون Langrish et.al[20]، والذين توصلوا فيها إلى عدد من العوامل التي تقف وراء نجاح الابتكار موضع الاعتبار منها :

- وجود شخص مميز Top Person أو غير عادى في موقع السلطة، وشخص آخر من نوع مختلف (يتمتع بذكاء فني).
- تحديد دقيق وواضح لحاجات السوق.
- إدراك مدى الفائدة المرتقبة من الابتكار.
- مستوى عال من التعاون والتنسيق (بين الإدارات المختلفة) داخل المنظمة.
- وجود الموارد اللازمة لعملية الابتكار في مجال المنتج (من أول مرحلة وحتى الأخيرة).
- المعاونة من قبل الهيئات الحكومية المعنية.

وقد توصل روثول Rothwell[21] إلى تحديد عدد من عوامل النجاح للابتكارات في مجال المنتجات منها ما يلي :

- الفهم - الذي يفوق المتوسط - لحاجات المستخدمين.
- الاهتمام بالتسويق بدرجة كبيرة.
- الاستعانة بالخبراء من خارج المنشأة.
- احتلال الأشخاص المسئولين عن عملية تطوير المنتج الجديد New Product Development (NPD) لمناصب عالية، وتمتعهم بسلطة كبيرة.
- تكوين فرق عمل للمنتج الجديد.
- التقدم Progress خلال مراحل منذ توليد الفكرة وحتى التسويق على نطاق واسع.

وقد توصل كل من بيترز ووترمان Peters and Waterman[22] إلى أن النجاح موضع الاعتبار يكون نتاج خلط أربعة أبعاد أساسية، هي على النحو التالي[23]:



- الأفراد، حيث يتم التأكيد على أهمية الشخص واستقلاله، وتشجيع المبتكرين والقادة، واحترام الفرد، وتحسين الإنتاجية من خلال الأفراد.
- الاتجاهات، حيث يتم التأكيد على تضافر الجهود والتعاون، والإدارة التي تقودها القيمة Value-Driven Management، وتأييد ومساندة القادة والمديرين.
- التنظيم : بناء تنظيم مبسط، وتشجيع خاصية التوازن بين حرية التصرف، والتقيد الحرفي باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- السوق : حيث يجب الاقتراب من العميل، والاستمرار قريبا من العمل الذي تعرفه المنشأة.

وعلى الرغم من محاولة هذين الكاتبين تبويب العوامل سالفة الذكر في أبعاد أربعة، إلا أنه يلاحظ وجود بعض التداخل بينها.

وعموما، فإنه استناداً إلى الدروس المستفادة من حالات النجاح في الابتكار في مجال المنتجات، سواء تلك الحالات التي سبق عرضها في هذا الفصل، أو تلك التي تم دراستها بواسطة الباحثين والدارسين في هذا المجال، يمكن استنتاج أن عوامل النجاح تدور بصفة أساسية حول العنصر البشرى (إدارة أو أفراد من غير أعضاء الإدارة)، وتفهم ورصد حاجات الأسواق بكل عناصرها، وخاصة العميل، والاستجابة لتلك الاحتياجات، والعمل كفريق، والتعاون والتضافر بين الإدارات المختلفة بالمنشأة، والدراسة المستمرة للبيئة الخارجية بمكوناتها المختلفة، وصعوبة تقليد الابتكار بواسطة المنافسين، والذهاب إلى أبعد مدى من مجرد الابتكار في المنتج في جوهره.

ومن الجدير بالذكر أن مراعاة هذه العوامل يؤدى إلى زيادة احتمالات نجاح الابتكار في مجال المنتجات، ولكن لا يضمن بالضرورة النجاح لمثل هذا الابتكار. وقد سبق التأكيد على هذه النقطة في أكثر من مكان من هذا المؤلف.

2- دروس مستفادة من حالات الفشل :

إن الدروس المستفادة من حالات الفشل لا تقل أهمية عن تلك المستفادة من حالات النجاح، بل إنه في بعض الأحيان قد تكون أكثر أهمية، حيث تساهم في تجنب مثل هذا الفشل. كذلك، فإن

العديد من الشركات لم تنجح مباشرة في الابتكار في مجال المنتجات، حيث عادة ما تكون قد مرت ببعض العثرات حتى وصلت إلى ما هي عليه.

ويمكن التوصل إلى عدد من النتائج التي تعكس هذه الدروس من دراسة وتحليل حالات الفشل التي تم عرضها في هذا الفصل، فضلاً عما توصلت إليه بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال.

إن دراسة وتحليل حالات الفشل التي تم عرضها في هذا الفصل، يمكن أن يؤدي إلى الاستنتاجات التالية :

- عدم الأخذ في الاعتبار خصائص العملاء المستهدفين مثل الدخل، والميل إلى السفر للخارج، وملكية المنتجات، وعدد الوحدات المملوكة من كل من المنتجات (بالنسبة للسلع المعمرة) ..الخ.
- عدم دراسة الكيفية التي تستخدم بها المنتجات في الواقع العملي، والتي قد لا تمت بصلة من قريب أو من بعيد للكيفية التي يجب أن تستخدم بها مثل هذه المنتجات.
- افتراض أن ما تريد الشركة أن يدركه العميل أو ما تتوقعه في هذا المجال -Desired Expected Perception عن المنتج الجديد، هو نفسه ما يدركه العميل بالفعل.ففي الكثير من المواقف قد تكون هناك فجوة Gap بين النوعين من الإدراك، بل قد لا يكون هناك وجه شبه بينهما.
- تجاهل الثقافة السائدة بالبيئة التي يتم تقديم المنتج الجديد فيها، أو عدم إعطائها ما تستحق من اعتبار واهتمام من قبل الشركة صاحبة ذلك المنتج.

ويلاحظ أن هذه النقاط تدور بصفة أساسية حول عنصر العملاء المستهدفين، وتصرفات أو توجهات الشركة مقدمة المنتج الجديد.

وبالإضافة إلى هذه الاستنتاجات، فقد توصلت الدراسات التي تمت بهدف تحديد أسباب فشل المنتجات الجديدة إلى عدد من الأسباب وراء ذلك.

ففي دراسة قام بها دافيد سون Davidson[24] لسوق منتجات البقالة Groceries ، تم

التوصل إلى أن فشل المنتجات يحدث كنتيجة لواحد أو أكثر من الممارسات التالية :

- عدم وجود ميزة في السعر أو في أداء Performance المنتجات.
- عدم وجود فرق جوهري بين المنتج الجديد والمنتجات الموجودة بالفعل.
- التأخر في تقديم المنتجات، بحيث لا تكون الأولى في الأسواق.

وفى دراسة أخرى أجراها كوبر Copper[25] توصل إلى أن أهم مصادر الفشل تتعلق بالسوق أكثر من ارتباطها بالنواحي الفنية أو التقنية. فقد يكون الفشل بسبب ما يلي :

- ردود فعل المنافسين التي يترتب عليها عدم القدرة على أو صعوبة تحقيق المستويات المطلوبة من المبيعات.
- المبالغة في تقدير Overestimation عدد المستخدمين المرتقبين.
- تحديد الأسعار عند مستوى عال.
- التوجه الخاطيء للجهود التسويقية.

وبينما وجدت هذه الأسباب فى حوالي ثلثي الشركات موضع الدراسة، فإن الأسباب التي ترجع إلى عوامل تقنية أو تكنولوجية وجدت في ثلث الشركات موضع الدراسة.

لذلك، فقد ركز كوبر على الدراسة المتعمقة للعوامل المرتبطة بالسوق، والتي تؤدى إلى فشل المنتجات الجديدة، وتوصل إلى ما يلي :

- النقص في عدد الدراسات التفصيلية للسوق، أو وجود عيوب فيها، وهى أكثر العوامل المؤثرة في الفشل.
- القصور في اختبارات السوق.
- أوجه القصور في أنشطة إطلاق Launching المنتج.

ويتسق الجزء الأكبر من هذه النتائج مع الاستنتاجات التي تم التوصل إليها استناداً إلى دراسة وتحليل حالات الفشل في المنتجات الجديدة التي تم عرضها في هذا الفصل، والتي تدور بصفة أساسية حول العملاء، والذين يمثلون مكوناً أساسياً من مكونات السوق.

وخلاصة القول، فإن الابتكار في المنتجات يلعب دورا أساسيا في تحقيق الأهداف التسويقية للمنشآت، وإن كان محفوفاً بالمخاطرة، إلا أنه شر - في حالة الفشل- لا بد منه[26]. وهناك العديد من الحالات لشركات قدمت ابتكارات في مجالات السلع، وأخرى لمنظمات قدمت ابتكارات في مجال الخدمات، بعضها نجح، والبعض الآخر باء بالفشل. ولا شك أن دراسة حالات النجاح والفشل للابتكار في المنتجات يمكن أن يستشف منه العديد من الدروس المفيدة التي قد تساعد المنشآت على تحقيق النجاح أو -على الأقل - تجنب الفشل.

ولا شك أن الابتكار في مجال المنتج في حد ذاته قد لا يعتبر كافيا. كما أن بعض الشركات قد تجد صعوبات في هذا المجال، وذلك بالمقارنة بمجالات تسويقية أخرى كالتسعير والترويج والتوزيع. وسوف يتم عرض الابتكار في مجال التسعير في الفصل التالي.

أسئلة للمناقشة

1 - ناقش العبارة التالية :

"على الرغم من ارتفاع معدلات فشل المنتجات الجديدة (المنتجات المبتكرة)، فليس هناك اختيار للشركات بين تقديم هذه المنتجات من عدمه، وإنما يكمن الاختيار في القيام بهذه العملية بشكل صحيح أم لا".

2 - بالرجوع إلى حالة شركة "بروكتر آند جامبل"، هل تعتقد أنه إذا لم تتراخ الشركة في الابتكار في مجال المنتجات في أوائل الثمانينيات من القرن العشرين، كان يمكن أن تحقق نتائج أفضل من تلك التي حققتها؟ ولماذا؟

3 - "إن الابتكار في مجال المنتجات الصناعية (التي تسوق عادة للمنظمات) لا يقل أهمية عن الابتكار في مجال المنتجات الاستهلاكية" علق على هذه العبارة، مع الاستعانة بأمثلة عملية لتدعيم وجهة نظرك - سواء من تلك التي عرضت بالفصل الخامس أم أمثلة أخرى.

4 - كيف يمكن للابتكار في مجال المنتجات أن يحول التهديد الذي يتعرض له منتج معين إلى فرصة يتم استغلالها لتحقيق الأهداف التسويقية؟ (ملحوظة : استخدم المعلومات التي وردت في حالة الشركة المنتجة لأعواد القطن في إجابتك على هذا السؤال).

5 - هل تعتقد أن الشركة المنتجة لجهاز الفيديو المزدوج (انظر حالة رقم4 تحت بند أولاً الابتكار في مجال السلع)، والتي فشلت في دول الخليج، كان يمكن أن تنجح في دول عربية أخرى كالأردن أو جمهورية مصر العربية؟ ولماذا؟

6 - بالرجوع إلى حالة الشركة التي قدمت البنطلون الطويل - القصير (حالة رقم 5 تحت بند أولا الابتكار في مجال السلع)، المطلوب : التفكير في أمثلة أو حالات أخرى للابتكار في مجال الملابس الجاهزة، وتحديد مدى نجاحها أو فشلها في السوق، مع ذكر الأسباب وراء ذلك بالنسبة لكل مثال أو حالة.

7 - هل تعتقد أن الابتكار في مجال الخدمات أصعب أم أسهل من الابتكار في مجال السلع؟ ولماذا؟

8 - هل تعتقد أن إعلان وقت الانتظار بالبنك (حالة رقم 1 تحت بند ثانيا الابتكار في مجال الخدمات) الذي نجح في كندا، يمكن أن ينجح في بعض الدول، ويفشل في دول آخرى؟ ولماذا؟

9 - هل يمكن أن تنجح خدمة توصيل المعاشات لأصحابها بالمنازل بالبلاد العربية، وذلك على الرغم من فشلها في الولايات المتحدة الأمريكية؟ ولماذا؟ وهل يمكن أن تنجح خدمة تنظيف الحيوانات الأليفة باستخدام عربات متنقلة في الدول العربية نفس النجاح الذي حققته في الولايات المتحدة الأمريكية؟ ولماذا؟

10- ناقش أسباب نجاح وأسباب فشل المنتجات الجديدة. هل يمكن اعتبار أن أسباب الفشل هي بالضرورة عكس أسباب النجاح؟ ولماذا؟

هوامش ومراجع الفصل الخامس

(1) لا يقتصر المنتج على كونه سلعة Commodity أو خدمة Service ، إنما يمكن أن يكون منظمة Organization، شخص Person، أو فكرة Idea، وذلك طبقا للمفهوم الموسع للتسويق The Generic Concept of Marketing. لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى :

- Philip Kotler, “A Generic Concept of Marketing”, op., cit.

(2) ورد هذا المعدل في المرجع التالي :

- Kevin J.Clancy and Robert S.Shulman, The Marketing Revolution: A Radical Manifesto for Dominating the Marketplace, (New York, N.Y : Harper Business, 1991), p.6.

(3) - C. Grawford, New Product Mangement, 3rd ed., (Homewood, Illinois : Irwin, 1991).

(4) لم يتم عرض هذه المراحل بالتفصيل في هذا المؤلف، حيث إنها تخرج عن نطاق هذا الفصل الذي يركز على الابتكارات نفسها أكثر من التركيز على المراحل التي تمر بها، بينما يكون هذا الموضوع -المراحل- في مراجع التسويق الأساسية أو المراجع المتقدمة التي تتناول المنتجات. ويمكن الرجوع إلى المرجع التالي -على سبيل المثال- في هذا الصدد :

- William M. Pride and O.C Ferrell, Marketing : Concepts and Strategies (Boston, New York : Houghton Mifflin Co., 2000).

(5) المصادر :

- Philip Koler and Gary Armstrong, Marketing: op., cit., p 535.
- ncy Griges and Laurie Freeman, "Wounded Tiger? Trail of Mistakes" Mars and P&G Record, Advertising Age (July 29, 1985), pp. 50-51.

- Kenneth Labich, “The Innovators”, Fortune (June 6, 1988), pp 51-64.
- Laurie Freeman, “New Diapers Fight”, Advertising Age, March 5,1990), p.4.

(6) للحصول على تفاصيل عن هذه الطرق، يمكن الرجوع إلى أي من مراجع بحوث التسويق.

(7) المصدر :

- Michael Czinkota and Masaaki Kotable, "Product Development - the Japanese Way", The Journal of Business Strategy, (November/December 1990), pp. 31-36.

(8) سيتم عرض هذا الإعلان في الفصل السابع : الابتكار في مجال الترويج، وذلك تحت عنصر الإعلان الابتكاري.

(9) انظر هامش (8) السابق مباشرة.

(10) رأى المؤلف أنه بالنسبة لبعض الحالات التي تمثل فشلا في الابتكار في مجال المنتجات، ألا يتم الإشارة إلى أسم الشركة صاحبة الحالة تجنبا للتأثير على صورتها من ناحية، واستناداً إلى أن الحكم بالفشل على الابتكار يعتمد -إلى حد كبير- على رؤية المؤلف وحكمه الشخصي، وقد يكون ذلك محل خلاف مع رؤية الشركة موضع الاعتبار.

(11) قام المؤلف بذلك مع طلابه بجامعة الكويت -حيث كان معاراً في هذه الفترة- ومع زملائه من أعضاء هيئة التدريس بها سواء من الكويتيين أو غير الكويتيين.

(12) تم اللجوء إلى طريقة ابتكارية في إجراء مثل هذه الدراسات. وسوف يتم التعرض لهذه الطريقة في الفصل التاسع من هذا البحث، عند عرض موضوع الابتكار في بحوث التسويق.

(13) تجربة وملاحظات المؤلف أثناء وجوده بكندا في أواخر الثمانينيات من القرن العشرين.

(14) للحصول على مزيد من التفاصيل عن المواقف التي تتطلب إجراء مثل هذه

البحوث يمكن الرجوع إلى :

- Carl McDaniel and Roger Gates, op., cit., pp. 13-15.

(15) يتم مناقشة "الاستخبارات التسويقية" عادة من المراجع المتخصصة في بحوث التسويق.

(16) من الجدير بالذكر أن إحدى الورش الصغيرة التي تعامل معها مؤلف هذا الكتاب بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي ليس لديها القدرة على تقديم مثل هذه الخدمة، قد قام صاحبها بإعطاء سيارته الخاصة له -أي للمؤلف- لاستخدامها خلال فترة إصلاح سيارته، وذلك بسبب فشل صاحب الورشة في إتمام الإصلاح في الوقت المتفق عليه- على الرغم من أن ذلك كان خارجا عن إرادته. ويعتبر ذلك أيضا نوعا من الابتكار في تقديم الخدمات.

(17) عادة ما يكون المقابل في شكل فائدة على متوسط رصيد الحساب خلال الفترة المحددة.

(18) عرض المؤلف اقتراحاً مماثلاً لطلبة مقرر "تسويق الخدمات المصرفية" في بداية المحاضرات التي ألقاها في هذا المقرر الذي كان يقوم بتدريسه بمعهد الدراسات المصرفية بدولة الكويت، وذلك في عام 1987م، على الطلبة، وهم موظفو البنوك بصفة أساسية، ولكن رد البعض -خاصة الطالبات- بأنه إذا كان العميل يريد أن يشرب، فعليه أن يحضر معه مياه شربه. ويعكس هذا التعليق مدى عدم وعى هؤلاء الموظفين بخدمة العميل، وتحقيق رضائه. وبالطبع، فإن هذه النظرة تتغير مع دراسة هؤلاء الطلبة للتسويق بحيث يصبحون أكثر إدراكاً لذلك فيما بعد.

(19) - C.F. Carter and P.R. Williams, Investment in Innovation, (London, U.K, OUP, 1958).

(20) - J. Langrish, M.Gibbons, W.G. Evans and F.R. Jevon, Wealth from Knowledge-Studies of Innovations in Industry (London, U.K: MacMillian, 1972).

(21) - R. Rothwell, “Project SAPPHO : "An Interim Report",

Working Paper, Science Policy Unit, Univerrsity of Sussex (1972).

- _______ , "SAPPHO Updated – Project SAPPHO Phase II", Research Policy, Vol. 3 (1974), pp. 258-291.
- ________ , "The Characteristics of Successful Innovators, and Technically Progressive Firms", R & D Management, Vol. 7, No. 3 (1977), PP. 191-206.

(22) - T.J. Peters and R.H. Waterman, In Search of Excellence : Lessons from American's Best Run Companies, (New York, N.Y. Harber and Row, 1982).

(23) من الجدير بالذكر أن بعض هذه العوامل قد تمت الإشارة إليها في هذا المؤلف باعتبارها من متطلبات التسويق الابتكاري. ويمكن الرجوع إلى الفصل الثاني من هذا المؤلف لمعرفة المزيد عنها.

(24) - J.H. Davidson, Offensive Marketing or How to Make Your Competitors Followers, 2nd ed, (Harmondswoth, U.K: Penguin, 1987).

(25) - R.G. Cooper, "The Dimensions of New Product Success and Failure", Journal of Marketing, Vol. 43, No. 2 (Summer 1979), pp. 93-104.

(26) يلاحظ أن قضية المنتجات الجديدة، والطرق الابتكارية في اكتشاف الفرص التسويقية، يتم مناقشتها بالتفصيل في مراجع التسويق. انظر - على سبيل المثال :

- منى الغيص، وثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة التسويق (الكويت : دار الفلاح للنشر والتوزيع، 1994).

الفصل السادس
الابتكار في مجال السعر

الفصل السادس
الابتكار في مجال السعر

مقدمــة

لا يمكن لأحد أن ينكر الدور الذي يمكن أن يلعبه السعر في نجاح المنشأة في تسويق منتجاتها، حيث يعتبر - أي السعر - أحد المؤثرات الهامة على قرار العميل بالشراء من عدمه. ولا يقصد بذلك أن السعر لا بد أن يكون منخفضاً حتى يؤثر إيجابيا على قرار العميل بالشراء، بل العكس قد يكون صحيحاً، إذا ما كان المنتج موضع الاعتبار منتجاً تفاخرياً أو مظهرياً Conspicuous أو إذا كان السعر يرتبط باعتبارات الجودة المدركة، فارتفاع السعر يغري على الشراء، والعكس صحيح في هذه الحالة. وبالتالي، فإن المهم أن يحدد السعر بحيث يلائم المتغيرات المكونة للموقف التسويقي -من ناحية المنشأة- وللموقف الشرائي- من ناحية العميل والسوق الذي يتم التعامل فيه.

وتبرز أهمية السعر كذلك من ناحية المنشأة التي تقوم بالتسويق كأحد المجالات المهمة للاستراتيجيات والقرارات التسويقية من حيث تأثيره على الإيرادات والأرباح، وتأثيره في الطلب على المنتجات، وكذلك لكونه أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة Flexible. فإيرادات المنشأة هي حاصل ضرب عدد الوحدات المباعة من المنتج (المنتجات) في سعر بيع الوحدة منه (منها)، وتتحدد الأرباح بالفرق بين الإيرادات والتكاليف. وبالتالي، مع بقاء العوامل الأخرى على ما هي عليه، فإن تحديد السعر وتغييره سواء بالزيادة أو بالنقص، يؤثر على إيرادات المنشأة نقصاً أو زيادة، ويؤثر على الأرباح كذلك. ومن ناحية أخرى، فإن هناك علاقة وثيقة بين سعر المنتج والطلب عليه في السوق Market Demand [1]. ففي أغلب المنتجات، توجد علاقة عكسية بين التغير في السعر والتغير في الطلب، فزيادة السعر يترتب عليها نقص في الطلب، والعكس صحيح. كذلك، فإن التغيرات في الطلب تؤثر على السعر. فزيادة الطلب على منتج ما عادة ما تؤدي إلى رفع سعره -خاصة إذا كان الطلب أكبر من العرض- بينما نقص الطلب عليه عادة ما يؤدى إلى اتجاه سعره إلى الانخفاض. وأخيرا، يعتبر السعر أكثر عناصر المزيج

التسويقي مرونة، حيث يمكن تغييره بسهولة وبسرعة نسبيا، وذلك بالمقارنة بالتغيرات التي يمكن إدخالها على العناصر الأخرى للمزيج مثل المنتج والتوزيع.

لذلك، فإن على المنشأة أن تتوخى الحذر في تحديد أسعار منتجاتها و/أو في تغييرها سواء بالزيادة أو بالنقص، بحيث تحقق أكبر عدد من الفوائد و/أو تتجنب الكثير من المشاكل التي يمكن أن تحدث إذا ما ارتكبت خطأ ما في هذا المجال.

ويعتبر الابتكار في مجال السعر من المداخل الهامة لتحقيق التميز التسويقي، وإيجاد ميزة تنافسية للمنشأة بدرجة أو بأخرى. ومع ذلك، فإن مثل هذا الابتكار لم يلق الاهتمام الذي يستحقه من الممارسين والكتاب والباحثين في التسويق، وذلك بالمقارنة بالابتكار في مجالات أخرى كمجال المنتج ومجال الإعلان والترويج(2).

وفي هذا الفصل سيتم عرض عدد من الحالات الفعلية لشركات استخدمت الابتكار في السعر لتحقيق هدف أو أكثر من أهدافها التسويقية، مع تحليل لهذه الحالات والتعليق عليها، وإبراز الدروس التي يمكن أن تستفيد منها، وتتعلمها الشركات الآخري، وسواء كانت هذه الحالات لشركات تعمل في مجال السلع أو في مجال الخدمات. كذلك، فسوف يتم عرض بعض الأساليب المبتكرة في مجال التسعير، والتي استخدمت - أو يمكن أن تستخدم- بواسطة أكثر من منظمة، وليس بواسطة منظمة معينة بذاتها.

ويتضمن شكل رقم (1/6) التالي قائمة بحالات الابتكار في مجال السعر التي يتم عرضها في هذا الفصل.

حالات للابتكار فى مجال السعر

- 1- المستهلك يضع سعر المنتج عليه بنفسه.
- 2- التسعير فى شركات جويل.
- 3- عرض مستر كوفى Mr. Coffee
- 4- سوبر ماركت ألفا بيتا Alpha Beta
- 5- تسعير (بيع) المجموعة (الحزمة)
- 6- تسعير خدمات حاملي بطاقة النادي الماسي.
- 7- تسعير الذروة، والتسعير خارج نطاق الذروة.
- 8- سعر طبق السلطة بالوزن.
- 9- التسعير السيكولوجي.
- 10- البيع بالتجزئة بسعر الجملة.

شكل رقم (1/6)

حالات للابتكار في مجال السعر

وفيما يلي عرض لكل من هذه الحالات، مع التعليق عليها.

1- المستهلك يضع سعر المنتج عليه بنفسه :

استخدم أحد متاجر السوبر ماركت كبيرة الحجم في منطقة فينكس بولاية أريزونا Phoenix, Arizona بأمريكا في أواخر السبعينيات من القرن العشرين طريقة مبتكرة في مجال السعر، وهى أن يضع المستهلك بنفسه سعر المنتج الذي يشتريه عليه - أي على المنتج - بدلاً من وضع السعر عليه بواسطة المسئولين عن هذه العملية بالمتجر.

وتقوم هذه الطريقة على أساس عدم وضع أي أسعار على المنتجات، ويوضع بالقرب من رف أو مجموعة من أرفف المنتجات قائمة أسعار هذه المنتجات بشكل واضح وسهل القراءة، ويطلب من المشتري بلطف -مكتوب ذلك في بداية القائمة- أن يقوم هو بوضع السعر بنفسه، وذلك باستخدام قلم Marker موضوع بجانب القائمة. ويوجد أكثر من قلم بجانب كل قائمة لتجنب انتظار المستهلكين في حالة وجود أكثر من مستهلك في نفس الوقت ممن يرغبون في وضع الأسعار على المنتجات التي اختاروها.

وعند الدفع، يقوم موظف (موظفة) الخزينة بتسجيل الأسعار كما كتبها المستهلك بالضبط، إلا إذا كان هناك أخطاء -سواء مقصودة أم غير مقصودة- واضحة، خاصة إذا كانت بالنقص، أي أن السعر الذي تم تسجيله يقل عن السعر الذي كان يجب وضعه على المنتج. وفى هذه الحالة، يعتذر الموظف (تعتذر الموظفة) للمستهلك بأنه يبدو أن السعر يختلف عن ذلك المكتوب على المنتج. وقد يعطى المستهلك الاختيار بين دخوله مرة أخرى للمتجر للتأكد بنفسه من السعر، أو إرسال موظف من المتجر للتأكد من ذلك، أو تصحيح السعر مباشرة بالرجوع إلى قوائم الأسعار لدى موظف (موظفة) الخزينة. وبعد إجراء التصحيح يتم الاعتذار للمستهلك. والتأكيد على أن الخطأ يرجع إلى المتجر، لسبب أو لأخر حتى إذا لم يكن ذلك صحيحاً، وإنما هو لمحاولة تجنب شعور المستهلك بالخجل أو أنه موضع اتهام، أو ما شابه ذلك من الشعور.

وقد نجحت هذه الطريقة بدرجة كبيرة في جذب المستهلكين للتعامل مع هذا المتجر، وبدأوا يتكلمون عنه في الأماكن التي تجمعهم بآخرين مثل أماكن العمل، والمنازل، ومراكز التسوق، وغيرها.

إن التعمق في فحص هذه الطريقة، يمكن أن يوصل إلى استنتاج عدد من المزايا التي حققتها لكل من المتجر والمستهلكين، والتي ربما كانت وراء نجاحها. ومن هذه المزايا ما يلي :

- توفير وقت وجهد وتكلفة الموظفين الذين يقومون - في الأحوال العادية - بوضع الأسعار على المنتجات سواء يدوياً فقط، أم بالاستعانة ببعض الأدوات والمعدات (كالآلة الصغيرة التي يثبت بها شريط لاصق ويتم تحديد السعر المراد وضعه باستخدام الأرقام المناسبة، ثم يتم الضغط عليها لتظهر علامة السعر Price Sticker منها، وتلصق مباشرة على المنتج). كذلك، الاستغناء عن المشرفين الذين يقومون بمتابعة هؤلاء الموظفين والرقابة عليهم.
- يمكن أن يترتب على النتيجة المبينة في (أ) السابقة مباشرة، انخفاض في تكاليف المتجر، والذي يمكن أن يترتب عليه تخفيض في أسعار بيع المنتجات -مع تحقيق نفس هامش الربح- مما ينعكس إيجابيا على مبيعات المنشأة، وعلى أرباحها بالتبعية، وذلك بسبب المنافسة السعرية مع المتاجر الأخرى، وإقبال المستهلكين على الشراء من هذا المتجر.
- سهولة تغيير الأسعار، حيث إذا ما تم اتخاذ قرار بتغيير سعر منتج ما أو أكثر، فكل المطلوب هو تغيير السعر بقائمة الأسعار، بينما في حالة وضع السعر على المنتج، يتطلب الأمر إعادة لصق السعر الجديد على جميع وحدات المنتج فوق السعر قبل التغيير أو فوقه جزئيا، وهى عمليه قد تستغرق وقتا طويلاً إذا كان عدد الوحدات المسعرة أصلاً كبيراً جداً، كما أن ذلك يثير الفضول لدى المستهلك لمعرفة السعر الأصلي، فضلاً عن احتمال مرور بعض الوحدات من المنتج دون وضع السعر الجديد عليها، الأمر الذي يعني وجود سعرين لنفس المنتج (وحدات بالسعر الأصلي، ووحدات بالسعر المعدل)، مما قد يثير تساؤلاً لدى المستهلك عن السبب، وقد يصعب تصحيح ذلك لدى موظف الخزينة عند الدفع[3].
- شعور المستهلك بأن المتجر يثق فيه، ويوليه مسئولية وضع السعر بنفسه، وهو شعور طيب يمكن أن يتولد عنه تفضيل هذا المتجر، وربما الولاء له Store Loyalty، مما ينعكس إيجابيا على نشاطه البيعي. هذا، فضلاً عن أن هذا الشعور سيلزم الغالبية العظمى من المستهلكين بمراعاة الأمانة والدقة في وضع السعر، حتى يكونوا عند

حسن ظن إدارة المتجر التي وضعت فيهم مثل هذه الثقة. ويمكن كذلك أن يشعر المستهلك -كنتيجة لتطبيق هذه الطريقة- أنه يعتبر جزءاً من المتجر وليس طرفاً آخر، قد يحدث بينه وبين الطرف الأول -أي المتجر- نوعا من الصراع نتيجة الاختلاف في المصالح.

- إيجاد نوع من التسلية للمستهلك أثناء وجوده في المتجر، حيث إنه بدلاً من قيامه فقط بالمقارنات واختيار ما يريده، فإنه يكسر حدة هذا الروتين من وقت لأخر، وذلك بالبحث عن سعر المنتج، ووضعه بنفسه على ذلك المنتج. ويكون لهذه النقطة أثر إيجابي أكبر بالنسبة للمستهلكين الذين لديهم وقت أطول للتسوق أو الذين يرغبون في أخذ الوقت الكافي داخل المتجر.

وبالطبع، فإن هذه الطريقة قد لا تكون جذابة أو مقبولة بالنسبة لبعض القطاعات السوقية Market Segments من المستهلكين، كما أنها قد لا تتفق مع سياسات واستراتيجيات متاجر أخرى فيما يتعلق بخدمة المستهلكين، بل إنه قد يصعب تطبيقها في بعض الدول خاصة تلك التي توجد بين المستهلكين بها نسبة أمية كبيرة، فيصعب عليهم قراءة أسماء الأصناف والأسعار و/أو كتابتها، أو تلك الدول التي لا يمكن الوثوق -لسبب أو لآخر بخلاف الأمية- في المستهلكين للقيام بهذه العملية.

2- التسعير في شركات جويل(4) :

تعتبر شركات جويل Jowel Companies من متاجر التجزئة (كالسوبر ماركت والصيدليات ..الخ) التي تتعامل على نطاق واسع Mass. وقد استخدمت الشركة التسعير -بالإضافة إلى وسائل أخرى(5)- لاكتساب تأييد العملاء وتكوين والمحافظة على علاقات طيبة معهم. وقد ابتكرت الشركة طريقة تسعير الوحدة Unit Pricing لتحقيق هذه الأهداف في البداية، حيث يتم توضيح سعر الوحدة من المنتج بصرف النظر عن حجم العبوة. فمثلا، إذا كانت الشركة تتعامل في منتج (أ) الذي يباع في ثلاثة أحجام من العبوات (5 كجم، 3 كجم، 2 كجم)، فكان من المعتاد أن يتم وضع سعر العبوة عليها (مثلا : 25 دولار، 17 دولار، 12 دولار للأحجام الثلاثة على التوالي). ولكن قامت شركة جويل بتوضيح سعر بيع الوحدة في كل عبوة. ففي المثال موضع الاعتبار، يكون سعر الوحدة (الكيلو في هذه الحالة) هو 5 دولار، 5.67

دولار، و6 دولار للأحجام الثلاثة على التوالي. وبالتالي، تُمَكِن المستهلك من المقارنة بين العبوات الثلاثة من حيث الأسعار بسهولة، بحيث يمكن أن يحدد ما إذا كان فرق السعر بين عبوة وعبوة أكبر (مثل الفرق بين عبوة 3 كيلو وعبوة 5 كيلو، والذي يبلغ في هذه الحالة 67 سنتا في الكيلو) يبرر شراء عبوة أكبر من عدمه.

وعلى الرغم من بساطة هذه الفكرة المبتكرة في التسعير -بمعايير اليوم بالذات- فقد كان لها أثر إيجابي غير عادى على مبيعات الشركات، وصورتها الذهنية، وعلاقات العملاء معها. بل، وتم اعتبار هذه الشركات مراعية للمسئولية الاجتماعية، فيما يتعلق بتزويد المستهلك بمعلومات إضافية تمكنه من اتخاذ قرار الشراء بشكل أفضل، وتجنبه أن يضلل أو يتصور تصورات خاطئة[6].

وفي أكتوبر عام 1971م، قامت سلسلة متاجر أدوية أوسكو OSCO Drugstores المملوكة لشركات جويل بالتحرك في عدة اتجاهات. لقد قامت بتخفيض الأسعار بمعدل 28% في المتوسط على مائة صنف من الأصناف التي تتعامل فيها، والتي يتم صرفها بناء على وصفة طبية Prescription، والتي تطلب بمعدلات متكررة. وكنتيجة لهذا التصرف، فقد أصدر مجلس ولاية مينيسونا للصيدلة حكماً يسمح بمقتضاه للصيدليات الإعلان عن أسعار الأدوية التي تصرف بوصفات طبية.

وعلى الفور، كانت أوسكو سباقه في الإعلان في الصحف. وتضمن الإعلان أن أدوية أوسكو OSCO Drugs تحترم حق المستهلك في أن يعرف ويقارن، وأنها قد وضعت أسعارها المنخفضة للأدوية التي تصرف بناء على وصفات طبية في كل صيدلية تحمل اسم أوسكو OSCO . وبالطبع، بدأت أكثر من شركة من الشركات التي تعمل في هذا المجال في اتباع تسعير مماثل لشركات جويل، ولكنها لم تحقق بالطبع ما حققته "شركات جويل" من مكاسب بسبب قيامها بدور القائد Leader في مجال السعر، بينما الشركات الأخرى كانت مجرد شركات تابعة.

ويلاحظ من هذه الحالة ما يلي :

- أن الابتكار المتمثل في تسعير الوحدة -رغم بساطته- أتى بنتائج طيبة بالنسبة لشركات جويل.
- أن فكرة تخفيض الأسعار على منتجات لم يكن من المألوف تخفيض أسعارها و/أو الإعلان عن ذلك، وهي الأدوية التي تباع بناء على وصفة طبية، كانت فكرة مبتكرة، لم تقف عند حد استفادة الشركات من ورائها، وإنما امتدت إلى التأثير على الجهة المعنية بالأدوية في ولاية منيسوتا، بحيث سمحت للصيدليات أن تعلن عن هذه الأدوية، وهو حكم غير مسبوق. وبالطبع، قوت الشركات من مركزها، وصورتها الذهنية في السوق، ولدى الجهات الحكومية ذات الصلة بالأدوية باعتبارها كانت سباقة وأخذت بزمام المبادرة في هذا المجال.
- إن الابتكار في السعر يمكن أن يحقق نتائج طيبة للشركة في الحالات التي تكون المنتجات التي يتم تسويقها بواسطة أكثر من شركة منافسة متشابهة في خصائصها ومواصفاتها وجودتها .. الخ، حيث يصبح السعر في الكثير من الحالات هو الأساس في تفضيل شراء هذه المنتجات من متجر أو متاجر معينة دون المتاجر الأخرى.
- إن القيادة في الابتكار في مجال السعر - مثله في ذلك مثل الابتكار في أي من المجالات التسويقية- يترتب عليه تحقيق الشركة المبتكرة للكثير من الفوائد أكثر من غيرها من الشركات التي تتبعها في هذا المجال.

3- عرض مستر كوفى Mr. Coffee

"مستر كوفى" هو إحدى الماركات المشهورة لأجهزة إعداد القهوة Coffee Makers بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد تم استخدام السعر المنخفض كأساس للترويج، وبأسلوب مبتكر يسمى "رد جزء نقدا من الثمن Cash Rebate، بدلاً من الخصم الفوري من السعر عند الشراء، أي الخصم في شكله التقليدي، كتخفيض نسبة معينة من سعر البيع (10% مثلا)، ويدفع المستهلك سعر البيع ناقصاً القيمة التي تمثل هذه النسبة. ويتم استخدام الأسلوب المبتكر لتخفيض السعر -بدلاً من الخصم التقليدي- على النحو التالي :

بعد أن يشترى المستهلك "مستر كوفى"، فإنه يوجد داخل العبوة ما يفيد شراء هذه الوحدة من السلعة- بطاقة Card أو ما شابه ذلك- يقوم المشترى بإرسالها -بالبريد- إلى العنوان المبين عليها، وهى تمثل الدليل على شرائه للسلعة ورغبته في استرداد جزء من السعر الذي دفعه فيها. وفى خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا، والتي عادة لا تزيد عن أسبوعين، يتلقى المستهلك شيكاً بقيمة الجزء من السعر الذي يرد، والذي كان يبلغ عادة خمسة دولارات أمريكية في أواخر السبعينيات من القرن العشرين (وكان سعر الوحدة من مستر كوفي في حدود ثلاثين دولاراً، أي أن الجزء الذي يتم رده يمثل حوالي 17% من السعر المدفوع)، ويقوم بصرفه. وهكذا، فإن السعر الفعلي الذي يكون المستهلك قد دفعه في السلعة يكون عبارة عن الفرق بين ما دفعه مبدئياً عند الشراء، والمبلغ الذي تم استرداده من السعر.

وقد نجح هذا الأسلوب المبتكر في تخفيض السعر في الترويج الفعال لهذه الشركة، وحقق العديد من الفوائد التي لا تتحقق من خلال منح الخصم في شكله التقليدي.

ولكن السؤال الآن هو : لماذا فكرت الشركة في هذه الطريقة المبتكرة لخفض السعر، وذلك بالرغم من أنها تضيف بعض الأعباء عليها بدلاً من منح الخصم في شكله التقليدي؟ وما هي الفوائد التي حققتها الشركة، والتي لم يكن من الممكن تحقيقها من خلال الخصم التقليدي؟ إن تحليل هذه الحالة، يمكن أن يؤدى إلى التوصل إلى إجابة عن هذا السؤال متمثلة في النقاط التالية :

- إن المستهلك قد يتأثر بهذا الأسلوب في الشراء، ولكن لا يفكر في إرسال طلبه لاسترداد هذا الجزء لسبب أو لآخر (كالنسيان أو تجنب إجراءات إرسال الطلب والبريد .. الخ). وفى هذه الحالة يكون المستهلك مقتنعا بأنه كان يمكنه الحصول على خصم، ولكنه قصر في طلبه، ولا يلقي بأي مسئولية على صاحب الماركة، وفى نفس الوقت يستفيد الأخير من المبلغ الذي لم يسترده مثل هؤلاء المستهلكين والذي قد يكون مبلغا كبيرا.
- تأجيل دفع المبلغ -الذي يرد- منذ الوقت الذي تم فيه الشراء، وحتى وقت رد جزء من الثمن، يعني أموالاً متاحة يمكن استثمارها بواسطة الشركة المستخدمة لهذا الأسلوب في هذه الفترة. ولا شك أنه في عالم الأعمال، فإن توافر الأموال لفترات قصيرة قد

تصل إلى أيام قليلة يمكن أن يمثل فرص استثمار تدر على الشركة أرباحاً بدرجة أو بأخرى.

- أن ورود شيك للمستهلك لاحقاً في وقت قد يكون غير متوقع، أو يكون المستهلك قد نسي أنه أرسل البطاقة، يجعله يشعر بنوع من الرضاء -وذلك على الرغم من ضآلة المبلغ- وبالتالي يمكن أن ينعكس هذا الرضاء على تكرار الشراء و/أو الترويج للماركة بالكلمة المنطوقة.
- أن حصول المستهلك على المبلغ المرتد يدعم ثقته في الشركة بأنها تفي بوعودها، مما ينعكس إيجابيا على صورتها الذهنية في السوق.
- تضمن هذه الطريقة تحكم المنتج Producer في رقابته على الموزع، حيث لا يوجد مجال لعدم منح الموزع الخصم للمشترى، أو قد يمنحه خصماً أقل من المحدد بواسطة المنتج، ويحصل على مبلغ الخصم أو فرق الخصم لنفسه. وبالطبع، لا يعنى ذلك أن الموزعين غير موثوق فيهم، وإنما قد يكون هناك البعض ممن يحاولون استغلال الفرصة للاستفادة الخاصة في أي موقف تتاح لهم فرصة لذلك، حتى إذا كان يخالف سياسة منتجي السلع.

4- سوبر ماركت ألفا بيتا Alpha Beta

لجأ سوبر ماركت ألفا بيتا -وهى من أكبر سلاسل السوبر ماركت في ولاية أريزونا بأمريكا- إلى السعر كسلاح للمنافسة مع منافسيه من متاجر السوبر ماركت الأخرى.

وعادة ما تحاول متاجر السوبر ماركت المنافسة السعرية إما عن طريق الدعاوى Claims في الإعلانات إن أسعارها أقل من غيرها، أو إجراء تخفيضات في أسعار بعض الأصناف خاصة خلال أيام عطلة نهاية الأسبوع. وفى الحالة الأولى (الإعلان بأن أسعار السوبر ماركت أقل)، لا يوجد دليل Evidence أو برهان Proof على أن الأسعار أقل لمجرد ذكر ذلك. وفى الحالة الثانية، (أي إجراء تخفيضات على أسعار بعض السلع)، يصعب المقارنة بين أسعار متجر وآخر، لأنه عادة ما لا تتشابه الأصناف التي يتم تخفيض أسعارها بواسطة هذه المتاجر مع بعضها البعض.

وقد توصلت إدارة متاجر سوبر ماركت ألفا بيتا إلى فكرة مبتكرة للبرهنة على أن أسعارها أقل من أسعار أي سلسلة سوبر ماركت أخرى. وتمثلت هذه الفكرة في إعلان الشركة أن أسعارها أقل -مثلها في ذلك مثل إعلانات غيرها من المتاجر- ولكنها أضافت أنها تراهن على ذلك. وللتدليل على ذلك، طلبت من المستهلك أن يشترى عشرة أصناف منها، ويحسب السعر الإجمالي لها، ثم يقارن هذا السعر بالسعر الإجمالي لشراء نفس العشرة أصناف -نفس المنتج والماركة والعبوة .. الخ- من أي سلسلة متاجر سوبر ماركت أخرى. وتؤكد على أن إجمالي السعر الأول (سعر ألفا بيتا) سيقل عن إجمالي السعر الثاني (سعر أي سوبر ماركت أخر).

وقد أدت هذه الفكرة المبتكرة للتدليل على أن أسعار ألفا بيتا أقل من غيرها إلى زيادة إقبال العملاء على الشراء منها، واعتبار أنها تبيع بأسعار أقل من غيرها.

ويرجع المؤلف هذا النجاح لهذه الفكرة المبتكرة إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية :

- تقديم البرهان أو الدليل على انخفاض الأسعار، بينما المتاجر الأخرى لم تقم بتقديم مثل هذا الدليل.
- أن جزم الشركة في الإعلان بأن أسعارها أقل، وطلبها من المستهلك أن يتأكد بنفسه، واقتراحها لطريقة معقولة للتأكد، يوحي للمستهلك بأن الشركة فعلاً أسعارها أقل، ويؤدى إلى زيادة ثقته فيها، وذلك بالمقارنة بغيرها، مما ينعكس إيجابيا على تعامل المستهلكين معها.
- قد لا يقوم الكثير من المستهلكين بهذه التجربة. وبالتالي، فإن احتمال أن تتم المقارنة، ويتم التوصل إلى نتيجة بخلاف المعلن عنها تقل. فمثل هؤلاء المستهلكين قد يستنتجون أنه لولا أن هذه الشركة واثقة تماماً من نفسها، لما جازفت وطلبت منهم ذلك. وبالتالي، يحدث الأثر المرغوب فيه بالنسبة للاقتناع بأن أسعار هذه الشركة عموماً تقل عن أسعار غيرها من الشركات المماثلة.

5- تسعير (بيع) المجموعة (الحزمة) :

لجأت بعض المنشآت -خاصة البنوك- إلى طريقة مبتكرة في التسعير يطلق عليها تسعير (بيع) المجموعة (الحزمة) Package Pricing (Selling) . وتقوم هذه الطريقة على أساس التفرقة بين شراء العميل لعدد من الخدمات كل واحدة - أي كل خدمة- على حده، وشرائه لها كمجموعة (حزمة) في المرة الواحدة، بحيث يكون إجمالي السعر في الحالة الأولى يزيد بدرجة معقولة عن إجمالي السعر في الحالة الثانية. فعلى سبيل المثال، إذا كانت الخدمات التي يطلبها عميل البنك هي : تحصيل الشيكات، والحساب الجاري، وتسديد فواتير الغاز والكهرباء والمياه - بدلا من العميل- ووجود خزنة Safe Box- ليضع فيها المجوهرات و/أو الأوراق والمستندات المهمة التي تخصه و/أو تخص عائلته، وكانت أسعار كل خدمة على حدة هي : 15ج مصروفات تحصيل الشيك الواحد بفرض أنها لا تتأثر بقيمة الشيك، كما هو الحال إذا تم تحديد مقابل الخدمة على أساس 5% بحد أدنى 10ج/ ريال/ درهم ..الخ- على سبيل المثال- والمصاريف الشهرية للحساب الجاري 10ج، وتسديد الفاتورة الواحدة 5ج، وقيمة إيجار الخزنة تبلغ 150ج في السنة، فإن إجمالي ما يدفعه العميل إذا ما طلب كل من هذه الخدمات منفرداً وفى أوقات مختلفة يبلغ 190ج (15+10+15+150)، وذلك بفرض طلب كل من هذه الخدمات مرة واحدة في خلال الفترة الزمنية المحددة. وقد يتم تسعير هذه المجموعة على أساس سعر إجمالي يبلغ 165ج. وبالتالي، إذا ما طلب العميل هذه الخدمات معا، فإن السعر الذي يدفعه سوف يقل بمقدار 25ج، أي بحوالي 13% من السعر الإجمالي لو طلب العميل كل من هذه الخدمات على حده.

وتلجأ كذلك العديد من المستشفيات التي يوجد بها معامل تحاليل، أو معامل التحاليل المستقلة، إلى هذه الطريقة، بحيث يكون السعر الذي يدفعه العميل في عدد من التحاليل (أو في الفحص الكامل Complete Check-up) إذا ما طلبها مرة واحدة وفى نفس التوقيت سعراً يقل عن ذلك الذي يدفعه إذا ما طلب هذه الخدمات كل على حده وفى أوقات مختلفة.

وبتحليل هذه الطريقة المبتكرة في تحديد السعر، يمكن التوصل إلى عدد من الاستنتاجات أهمها ما يلي :

- يمكن أن يؤدى اتباع هذه الطريقة إلى زيادة مشتروات العميل في وقت معين، وما يترتب على ذلك من زيادة مبيعات المنشأة التي تطبقها في هذا الوقت.
- يمكن أن يترتب على هذه الزيادة مزايا تتمثل أساساً في إمكانية استغلال الطاقة المتاحة بمعدلات عالية، وهى نقطة مهمة بصفة خاصة بالنسبة لمنشآت الخدمات، حيث تستثمر

أموالاً طائلة في الأصول الثابتة، مما يتطلب ضرورة الوصول بمستوى التشغيل إلى الطاقة القصوى، الأمر الذي يمكن أن يترتب عليه انخفاض تكاليف تقديم الخدمة. وبالتالي، يمكن أن تحقق المنشأة أرباحاً أعلى إذا ما كانت قيمة التخفيض في التكلفة يزيد عن قيمة التخفيض في السعر. ففي مثالنا السابق الخاص بالبنك، يمكن أن يكون التخفيض في تكاليف أداء هذه المجموعة من الخدمات أكبر بكثير من التخفيض في السعر (أي التخفيض بقيمة 25 جنيهاً).

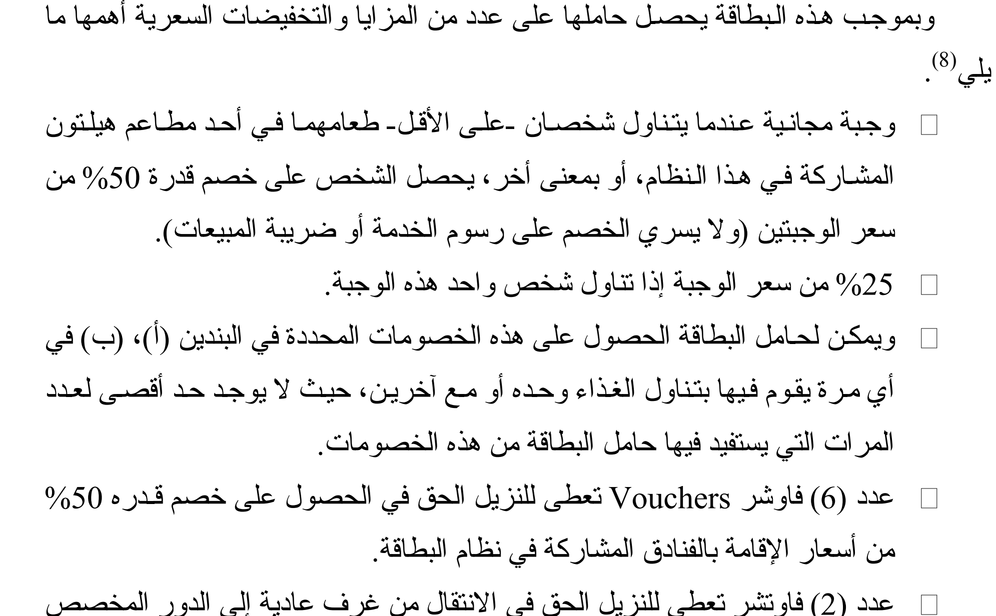
- بالنسبة للعميل الذي يتعامل مع أكثر من منشأة ويحصل على خدمة واحدة أو أكثر من كل منها، يمكن أن تشجعه هذه الطريقة فى التسعير على تجميع تعاملاته وتركيزها في المنشأة التي تستخدم تسعير المجموعة. وبالتالي، فإنها تعتبر وسيلة فعالة في المنافسة، حيث تساعد على تحول Switching لعملاء من التعامل في منتجات معينة مع أكثر من منشأة إلى التعامل مع منشأة واحدة.

هذا، ويجب ملاحظة أنه بالنسبة لبعض الخدمات (مثل الخدمات المصرفية)، قد يفضل العملاء التعامل مع أكثر من مصرف لتقليل المخاطرة الناتجة عن التعامل مع مصرف واحد. ولكن، يصدق ذلك على فئة العملاء ممن يميلون إلى تجنب المخاطرة Risk Averse، أو في الدول التي يمكن أن تتعرض فيها مثل هذه المنشآت لمشاكل وصعوبات تختلف من منشأة إلى أخرى، والتي قد تصل إلى حد إفلاس بعضها دون البعض الأخر.

6- تسعير خدمات حاملي بطاقة النادي الماسي :

ابتكرت سلسلة فنادق هيلتون بطاقة أطلق عليها بطاقة النادي الماسي Diamond Club Card، وهى تتيح لحاملها الذي يعتبر عضوا في هذا النادي الحصول على الخدمات التي تقدمها فنادق هيلتون في الغالبية العظمى من بلدان العالم الحصول على أسعار مخفضة أو مزايا سعرية عند تقديمها لدفع مقابل هذه الخدمات[7].

ولكي يحصل الشخص على هذه البطاقة، فإنه يدفع اشتراكا سنويا بقيمة معينة - تبلغ هذه القيمة في دولة مثل جمهورية مصر العربية 500 (خمسمائة) جنيه يدفع مقدما، ويجدد الاشتراك سنويا إذا رغب حامل البطاقة في ذلك.



وبموجب هذه البطاقة يحصل حاملها على عدد من المزايا والتخفيضات السعرية أهمها ما يلي[8].

- وجبة مجانية عندما يتناول شخصان -على الأقل- طعامهما في أحد مطاعم هيلتون المشاركة في هذا النظام، أو بمعنى أخر، يحصل الشخص على خصم قدرة 50% من سعر الوجبتين (ولا يسري الخصم على رسوم الخدمة أو ضريبة المبيعات).
- 25% من سعر الوجبة إذا تناول شخص واحد هذه الوجبة.
- ويمكن لحامل البطاقة الحصول على هذه الخصومات المحددة في البندين (أ)، (ب) في أي مرة يقوم فيها بتناول الغذاء وحده أو مع آخرين، حيث لا يوجد حد أقصى لعدد المرات التي يستفيد فيها حامل البطاقة من هذه الخصومات.
- عدد (6) فاوشر Vouchers تعطى للنزيل الحق في الحصول على خصم قدره 50% من أسعار الإقامة بالفنادق المشاركة في نظام البطاقة.
- عدد (2) فاوتشر تعطى للنزيل الحق في الانتقال من غرف عادية إلى الدور المخصص للمديرين Executive Floor بدون مقابل إضافي وذلك كمجاملة Complimentary

ويتم إرسال الكتاب الذي يتضمن هذه الفاوتشر[9] إلى حامل البطاقة بعد اشتراكه مباشرة.

هذا، بالإضافة إلى خصومات ومزايا أخرى متاحة بالفنادق المحلية في البلد التي يوجد بها حامل البطاقة، مثل تورتة (فطيرة) عيد ميلاد مجانا، وليلة إقامة مجانية. وبالطبع، فإن هذه الطريقة لها بعد سعري، بالإضافة إلى بعد ترويجي.

ويتم الاتصال بالعملاء المرتقبين عادة عن طريق الهاتف العادي أو المحمول Mobile لإعطاء بيانات عن هذه البطاقة، ومزايا العضوية في هذا النادي، وإقناعهم بالاشتراك فيه ، ويطلقون على العميل المرتقب شخصاً مهماً جداً V.I.P ، ويطلبون منه في نهاية العرض -المحادثة الهاتفية- ترشيح شخصين يعتقد أنه يمكن أن يكونا مهتمين، ويحتمل أن يشتركا في هذا النادي، ويعطي أرقام هواتفهم أو المحمول.

وبفحص هذه الطريقة المبتكرة فيما يتعلق بتقديم أسعار خاصة لحملة كارت النادي الماسي المشتركة فيه فنادق الهيلتون، يمكن ملاحظة ما يلي:

- يتيح الاشتراك في هذا النادي حصول المنشأة على مبالغ نقدية كبيرة جداً مقدماً[10]. ويمكن استثمار هذه المبالغ في أي مجال من مجالات الاستثمار التي تدر على المنشأة عائداً يمكن أن يفوق بكثير قيمة الخصومات من أسعار الخدمات التي تقدم لحاملي بطاقات هذا النادي.
- يمكن أن تساعد هذه الطريقة في التسعير على الاحتفاظ Maintaining (Retaining) بالعملاء، حيث سيتجهون إلى التعامل مع فنادق هيلتون أو الفنادق المشاركة في هذا النادي في كل مرة يرغبون فيها الحصول على خدمات فندقية للاستفادة من هذه الخصومات في السعر والمزايا ذات الصلة، بدلاً من التعامل مع فندق أخر أو فنادق أخرى لن يستفيدوا منها من مثل هذه التخفيضات السعرية.
- إيجاد طلب على خدمات أخرى لم يكن من المحتمل أن يطلبها الشخص إذا لم يكن حاملاً لهذه البطاقة. فعلى سبيل المثال، إذا نزل عميل بالفندق للاستفادة من خصم ألـ50 % على سعر الغرفة، فإنه عادة ما يطلب خدمات مثل الطعام (والذي يحصل على خصم عليه) والمشروبات، وخدمة الغرف Room Service والتي لا يوجد خصم عليها. وبالتالي، فالمحصلة النهائية هي وجود طلب على العديد من هذه الخدمات.
- زيادة نسبة استغلال الطاقة المتاحة للفنادق، ونسبة الأشغال كنتيجة لزيادة الطلب على خدماتها بغرض الاستفادة من هذه التخفيضات في السعر، مما ينعكس إيجابياً على تخفيض نصيب الوحدة من الخدمة من التكاليف الثابتة، وما يترتب على ذلك من المزايا سواء بالنسبة للفندق أو بالنسبة للعميل.
- حتى في حالة عدم استعمال حامل البطاقة لها للاستفادة من هذه التخفيضات السعرية لسبب أو لآخر، فإن المنشأة تكون قد حصلت على قيمة الاشتراك دون أي مقابل، والذي يمثل إيراداً بالنسبة لها، كما أن الشخص سيشعر أن الخطأ ليس خطأ المنشأة وإنما خطؤه هو. وبالتالي، فإنه لن يشعر بالاستياء، كما أن الاحتمال كبير أن يجدد اشتراكه لمحاولة الاستفادة من هذه التخفيضات السعرية التي لم يستفد بها من قبل.
- نظراً لأن الحصول على هذه الخدمات يتطلب أن تكون البطاقة مع الشخص وقت طلب الخدمة، ونظراً لأن الحصول على عدة خدمات يتطلب وجود الفاوشر مع العميل، فإن عدم وجود هذه البطاقة مع الشخص وقت طلب الخدمة أو عدم حملة للفوشر وقت طلب الخدمة -بالنسبة للخدمات التي تستخدم هذه الفاوشر في تخفيض سعرها- يعني عدم

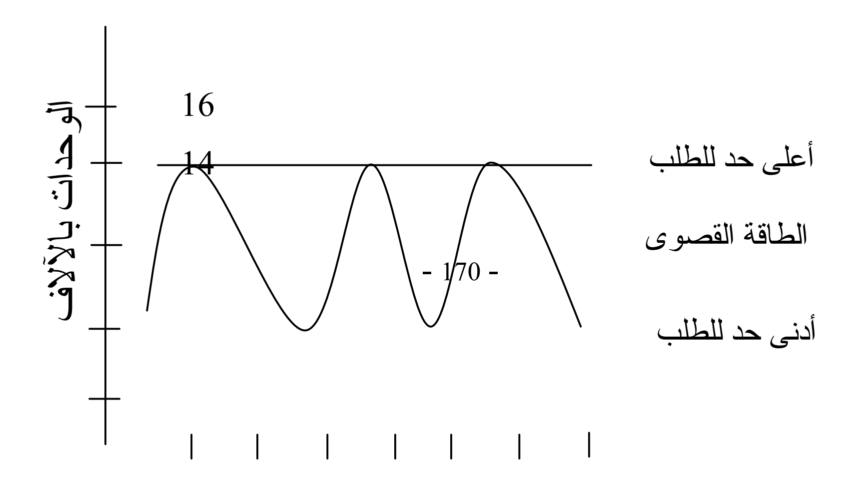
تمتع الشخص بهذه التخفيضات. وبالتالي، يمكن أن يتعامل مع الفندق بنفس الأسعار العادية دون أن يشعر بأي غضاضة في ذلك، حيث يشعر أنه هو السبب في عدم تمتعه بهذه التخفيضات في السعر، خاصة وأن ذلك منصوص عليه في شروط الاستفادة من هذه التخفيضات.

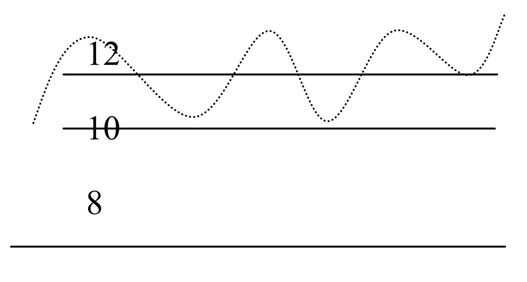
- إذا استخدم الشخص البطاقة وحصل على الخدمات التي طلبها والتخفيضات السعرية، وكان راضيا، فإن ذلك يمكن أن يؤدى به إلى تقديم التوصية بالاشتراك في النادي الماسي لأصدقائه وزملائه. ولا شك أن ذلك يعتبر وسيلة مهمة في الترويج، ويطلق عليها الكلمة المنطوقة ، وهى تتمتع بدرجة عالية من المصداقية Credibility والتأثير.
- وأخيرا، فإن استخدام هذه الطريقة في التسعير، وجذب عملاء قد لا يكونون قد تعاموا في السابق مع فنادق هيلتون أو لا يفكرون في التعامل معها، يمكن أن ينتج عنه إيجاد عملاء جدد، وما يترتب على ذلك من مزايا تجنيها هذه الفنادق، خاصة لتعويض فقد عملاء قدامى، وهو عادة ما تواجهه المنشأت المختلفة بدرجة أو بأخرى.

7- تسعير الذروة والتسعير خارج نطاق الذروة :

ابتكرت بعض منشآت الخدمات في الدول الأجنبية طريقة لتسعير خدماتها بهدف إحداث التوازن بين الطلب على خدماتها والغرض منها[11]، تعتمد على التحكم في الطلب.

وتقوم هذه الطريقة على تقاضي المنشأة سعرا للخدمة وقت الذروة Peak-Price -وهو الوقت الذي يكون الطلب على الخدمة كبيراً إلى الحد الذي يفوق الغرض منها- يكون مرتفعا، وسعراً للخدمة في غير أوقات الذروة Off-Peak Price يكون منخفضا. ويؤدى ذلك إلى تحويل الطلب على الخدمة من وقت الذروة إلى الوقت الذي ينخفض الطلب فيه- في غياب هذا النوع من التسعير- على الخدمة. ويوضح شكل رقم (2/6) تأثير هذه الطريقة في التسعير على الطلب على الخدمة.





1 2 3 4 5 6 7

وقت طلب الخدمة

= الطلب قبل تطبيق الطريقة

= الطلب بعد تطبيق الطريقة

شكل رقم (2/6)

أثر تطبيق طريقة التسعير وقت الذروة

والتسعير خارج وقت الذروة على الطلب

ففي الشكل رقم (2/6) تبلغ الطاقة القصوى المتاحة لتقديم الخدمة 12 ألف وحدة (مثلا عدد الكيلووات من الكهرباء التي يمكن أن تمد بها محطة كهرباء مستخدمي هذه الطاقة). وكنتيجة لاستخدام سعر واحد بصرف النظر عن توقيت الاستهلاك - قبل تطبيق الطريقة المبتكرة موضع الاعتبار في التسعير- يتذبذب الطلب حيث يرتفع في بعض الأوقات (كالوقت 1 الذي قد يعبر عن الفترة بين 8-10 مساء في اليوم) إلى 14 ألف وحدة، بينما تنخفض في أوقات أخرى (كالوقت 2.7 الذي قد يعبر عن الفترة بين 10-12 مساء) إلى 10 ألاف وحدة. فإذا طبقت المنشأة الطريقة التي تعتمد على تحديد سعر مرتفع للفترة التي يزيد فيها الطلب، وسعر منخفض للفترة التي يقل فيها الطلب (مثل : 10 قروش/ هلله/ فلوس لسعر الوحدة -الكيلو وات من الكهرباء مثلا- في الفترة الأولى، و5 قروش /هلله/ فلوس لسعر الوحدة في الفترة الأخرى)، فإن ذلك عادة ما يؤدى إلى انخفاض الطلب في الفترة الأولى (إلى حوالي 12.4 ألف وحدة في الفترة 1)، وزيادة الطلب في الفترة الثانية (إلى حوالي 11.1 ألف وحدة في الفترة 2.7). وبالتالي، فإن المنشأة تقلل من التقلبات Fluctuations في الطلب على الخدمة التي تقدمها.

وهناك العديد من المنشآت التي تلجأ إلى هذا الأسلوب خاصة تلك التي تقدم الخدمات الهاتفية سواء في الدول الأجنبية - مثل الولايات المتحدة الأمريكية- أو الدول العربية- كدولة الكويت، ودولة الإمارات العربية المتحدة. ففي دولة الإمارات -على سبيل المثال- تتقاضى شركة اتصالات الرسوم العادية في أوقات الذروة (من 7 صباحاً وحتى 9 مساء في أيام الأسبوع فيما عدا يوم الجمعة وأيام العطلات الرسمية)، وسعراً منخفضاً في الفترات الأخرى (بعد الساعة 9 مساء في أيام الأسبوع، وفى يوم الجمعة وأيام العطلات الرسمية).

وبإمعان النظر في هذه الطريقة المبتكرة في تسعير الخدمات، يمكن استنتاج عدد من الفوائد التي تجنيها المنشأة التي تطبقها. ومن أهم هذه الفوائد ما يلي :

- إذا كانت حاجة طالب الخدمة ليست عاجلة، فيمكن أن تدفعه هذه السياسة السعرية إلى الانتظار ليستفيد بهذا السعر المنخفض، مما يساهم في تخفيض التقلبات في الطلب على الخدمة، وما يستتبع ذلك من سهولة وضع الخطط المرتبطة بتلبية الطلب المتوقع.
- يؤدى تحول الطلب إلى تخفيض الضغط على تسهيلات تقديم الخدمات (مثلا السنترال أو المقسم في حالة المكالمات الهاتفية أو محطة توليد الكهرباء في حالة خدمة الكهرباء) خاصة أنه في الكثير من المواقف قد يترتب على زيادة الطلب بدرجة كبيرة عن الطاقة المتاحة احتمال الإضرار بهذه التسهيلات، حيث يؤدى استخدامها في وقت معين بدرجة أكبر من طاقة تحملها إلى حدوث أعطال، وبالتالي تجنب الكثير من المشاكل التي يمكن أن تواجهها المنشأة كنتيجة لهذا الضغط.
- تجنب الطلب الفاقد الذي لا تستطيع المنشأة أن تلبيه بسبب زيادته عن إمكانياتها في وقت معين، وتقليل الطاقة غير المستغلة في الوقت الذي يقل فيه الطلب عن المتاح من الطاقة. وتؤدى النتيجة الأولى -تجنب فقد الطلب- إلى زيادة إيرادات المنشأة، بينما تؤدى النتيجة الثانية إلى تخفيض نصيب الوحدة المباعة من التكلفة الثابتة، وبالتالي إمكانية الحصول على أرباح أعلى و/أو التفكير في تخفيض الأسعار - سواء في وقت الذروة أو في غير أوقات الذروة- مع مراعاة أن يكون الفرق في السعر يبرر الانتظار من الوقت الأول إلى الوقت الثاني. وتبرز النقطة الأخيرة أهمية أن يكون الفرق بين السعرين بقيمة أو بنسبة تقنع طالب الخدمة بالانتظار، وإلا فلن يتحقق الهدف من طريقة التسعير موضع الاعتبار.

- تحويل غير العملاء Noncustomers أو غير المستخدمين Nonusers للخدمة إلى عملاء أو مستخدمين كنتيجة لهذه الطريقة في التسعير. فقد يحجم البعض عن طلب هذه الخدمة في حالة تقديمها بسعر واحد - بصرف النظر عن توقيت طلبها- حيث يعتبر هذا السعر مرتفعا. فإذا تم تخفيض هذا السعر في الوقت خارج نطاق الذروة، فقد يدفع ذلك مثل هؤلاء الأشخاص إلى الإقدام على الاستفادة من هذه الخدمة.

هذا، ومن الجدير بالذكر أن استخدام هذه الطريقة المبتكرة في التسعير لا يقتصر على منشأت تقدم خدمات كالكهرباء والاتصالات، وإنما يمتد ليشمل العديد من المنشآت التي تعمل في مجال الخدمات مثل الفنادق وشركات الطيران، ودور عرض الأفلام السينمائية، وشركات نقل الركاب والبضائع، وغير ذلك من منشآت الخدمات.

8- سعر طبق السلطة بالوزن :

في أواخر الثمانينيات من القرن العشرين كانت كافتيريا جامعة ولاية أريزونا الأمريكية تضع سعراً موحداً لطبق السلطة الذي يقوم المستهلك بوضع أصناف السلاطات التي يرغب فيها فيه، من خلال نظام البوفيه المفتوح للسلطات Salad Open Buffet أو ما يطلق عليه Salad Bar.

واستمر هذا السعر لفترة، ثم تم تغييره، بحيث أصبح السعر حسب وزن محتويات الطبق. وبالتالي، فإنه يختلف من طبق لآخر. وتم إعلان ذلك للمستهلكين، وتم إضافة ميزان Scale في نهاية خط الأصناف يتم فيه وزن الطبق، ويتحدد السعر بناء على هذا الوزن عادة بالأوقية. فعلى سبيل المثال إذا كان سعر الأوقية Ounce هو 75 سنتا (أي ثلاثة أرباع دولار)، وكان وزن الطبق به سلطة 4 أوقيات، يدفع الشخص 3 دولار، بينما إذا كان وزن الطبق 2 أوقية مثلا، فيدفع الشخص 1.5 دولار (هذا بالإضافة إلى أي مبالغ أخرى مثل ضريبة المبيعات Sales Tax ، والتي تتحدد كنسبة من سعر المشتروات، والتي كانت في حدود 5% في ذلك الوقت). ولا شك أن هذا الأسلوب يعد أسلوبا مبتكرا في التسعير في مجال الكافتيريات التي تقدم السلطات من خلال نظام البوفيه المفتوح.

وقد يثار في ذهن القارئ سؤال هو : لماذا فكرت إدارة تلك الكافتيريا في هذه الطريقة، ولماذا طبقتها في التسعير ؟ وتكمن الإجابة -والتي قد لا يتوقعها القارئ- في أن إدارة هذه الكافتيريا قد لاحظت أن غالبية المستهلكين يملئون أطباق السلطات بأصناف مثل : قطع الديك الرومي، وقطع الدجاج، وقطع اللحوم الباردة، واللحوم المصنعة مثل اللانشون (الذي يطلق عليه في غالبية دول الخليج العربي مورتديلا)، وقطع الجبن المختلفة، وهى أصناف مكلفة -بالنسبة للكافتيريا- بينما لا يقبلون على الأصناف الأخرى منخفضة التكلفة مثل الخس، والجرجير، والكرنب (الملفوف)، والخيار، أو الخضراوات بصفة عامة. ويعتقد المؤلف أنه نتيجة لذلك، فإن أرباح الكافتيريا من مبيعات بوفية السلطات المفتوح بدأت في الانخفاض.

وبالطبع، كان يمكن لإدارة الكافتيريا أن تلجأ إلى حل تقليدي، وهو رفع سعر الطبق بصرف النظر عن محتوياته. ولكن ذلك كان يمكن أن يؤدى إلى انخفاض الطلب على السلطات التي تقدمها، خاصة من المتسهلكين الذين يفضلون الخضراوات بالدرجة الأولى. لذا، فقد ابتكرت الإدارة هذه الطريقة في تحديد السعر، بحيث يمكن للشخص أن يتحكم في السعر الذي يدفعه لطبق السلطة بناء على اختياراته من الأصناف المتاحة بالبوفيه المفتوح، بحيث يمكن أن يدفع سعرا منخفضا أو مرتفعا استنادا إلى هذه الاختيارات. وقد تقبل المستهلكون هذه الطريقة المبتكرة، وأثرت على تخفيض الكميات التي يضعونها في أطباقهم من الأصناف ثقيلة الوزن، والتي كانت تحتل مكان الصدارة في هذه الأطباق.

واستناداً إلى دراسة وتحليل هذه الحالة في الابتكار في مجال السعر، يمكن استخلاص عدد من الدروس المستفادة أهمها ما يلي :

- أن انخفاض الأرباح كنتيجة لزيادة التكاليف لا تعالج بالضرورة من خلال الرفع المطلق للسعر، وبحيث يكون السعر الجديد -بعد الرفع- موحدا لجميع المستهلكين، وإنما يمكن ربط التغيير في السعر - بالزيادة في هذه الحالة- بعامل معين أو أكثر يتعلق بالاستهلاك، مثل الأصناف المكونة لطبق السلطة في حالة الكافتيريا موضع الدراسة.
- أن إدراك Perception المستهلك بأنه هو الذي يتحكم في السعر الذي يدفعه في المنتج -زيادة أو نقصا- يمكن أن يؤدى إلى عدم استيائه بالمقارنة بالحالة التي يتم فيها رفع

السعر بشكل مطلق. ويمكن أن يؤدى عدم الاستياء إلى تقليل التأثير السلبي لرفع السعر، بل ربما إلى عدم حدوث مثل هذا التأثير.

- يمكن أن يتفهم المستهلك -بل ويتعاطف مع- قرار إدارة الكافتيريا بتغيير طريقة التسعير، حيث إنه من المنطقي أن الأصناف ثقيلة الوزن موضع الاعتبار، لا بد وأن تكون تكلفتها عالية، وأنه إذا ركز المستهلكون عليها دون غيرها من الأصناف، فإن ذلك سيؤدى إلى انخفاض أرباح الكافتيريا، الأمر الذي قد ينعكس سلبيا على تنوع الأصناف وجودتها.

هذا، ويجب ملاحظة أن بعض المستهلكين قد لا يتقبلون مثل هذه الطريقة المبتكرة في التسعير، بل وقد يعتبرون أنها مصممة خصيصاً لهم، وللحد من قدرتهم على الاستفادة القصوى من نظام البوفيه المفتوح للسلطات. ولكن هذا طبيعي، فالغالبية العظمى من الطرق التي تطبق في المجالات المختلفة للتسويق، لا يتوقع بالضرورة أن يتم تقبلها بواسطة جميع المستهلكين، ولكن المهم أن تلقى قبولاً من الأغلبية أو الأكثرية. كذلك، فإن اتخاذ قرار بوضع هذه الطريقة - في التسعير- موضع التطبيق، لابد أن يسبقه دراسة تسويقية جيدة لأثر هذه الطريقة على سلوك المستهلكين المتمثل في التعامل مع الكافتيريا. ويمكن الاستعانة بالمقابلات الشخصية المتعمقة و/أو إجراء استقصاءات مع عينة ممثلة منهم لقياس هذا الأثر، وتحديد ما إذا كان تطبيق هذه الطريقة يمكن أن يترتب عليه تحقيق النتائج المرجوة منها.

9- التسعير السيكولوجي (النفسي):

تم ابتكار ما يطلق عليه التسعير السيكولوجي (النفسي) Psychological Pricing، أو الأسعار السيكولوجية (النفسية)، وذلك بغرض إحداث أثر نفسي معين مرغوب فيه في العميل، بالشكل الذي ينعكس إيجابيا على السلوك الشرائي له.

إن معرفة سعر المنتج ليس بالضرورة أن يحدث أثراً إيجابياً ومريحاً في المستهلك. ففي بعض المواقف، قد تكون معرفة السعر مفاجأة وشيء غير متوقع، بل وفى بعض الأحيان قد يمثل صدمة، ويحدث رعباً لديه. لذلك، فإن ابتكار الأسعار السيكولوجية كان -ولا زال- الهدف منه هو التأثير على إدراك المستهلك للسعر، بحيث يكون سعر السلعة أو الخدمة ..الخ أكثر

جاذبية، ويقلل من الآثار غير المرغوب فيها التي تنتج عن معرفة المستهلك للسعر. وهناك أكثر من شكل من أشكال الأسعار السيكولوجية (النفسية)[12]. وفيما يلي نعرض لبعض هذه الأشكال .

أـ الأسعار الكسرية الفردية والأسعار الزوجية :

يقصد بالأسعار الكسرية الفردية Odd-Prices الأسعار التي توضع في شكل كسور بأرقام فردية وليس في شكل رقم صحيح، وذلك على الرغم من قرب الكسر من الرقم الصحيح. ومن أمثلة ذلك تحديد سعر الوحدة من المنتج بأنه 9.99ج/ر/د وليس 10ج/ر/د.

ويكمن الهدف الأساسي من استخدام الأسعار الكسرية الفردية في التأثير على إدراكات المستهلكين (المشترين) إما للسعر و/أو للمنتج Product[13]. وتستند الأسعار الكسرية الفردية على افتراض أنه سيتم بيع عدد من الوحدات من المنتج إذا كان سعره كسريا فرديا (مثلا 9.99 أو 9.95ج/ر/د) يزيد عن العدد الذي يباع إذا كان سعره في شكل رقم صحيح (مثلا 10ج/ر/د في هذه الحالة). ويرجع ذلك إلى أنه عادة ما يتم رؤية هذا الرقم على أنه أقرب إلى الرقم الصحيح الأقل وليس إلى الرقم الصحيح الأكبر. فعلى سبيل المثال، يرى المستهلك السعر 9.99 ج/ر/د على أنه أقرب إلى التسعة - أي إنه تسعة (وشوية) - وليس 10، وذلك على الرغم من أن المشترى قد لا يحصل على الفرق في شكل باقي لسبب أو لآخر. وبالتالي يبدو المنتج الذي يحمل هذا السعر أرخص من منتج أخر مثيل له يحمل السعر في شكل الرقم الصحيح - أي 10 في هذه الحالة. ويرى البعض أن هناك بعض الأنواع من المستهلكين الذين تجذبهم الأسعار الكسرية الفردية أكثر من الأسعار الزوجية[14].

أما الأسعار الزوجية Even Prices غير الكسرية، فعادة ما تستخدم لكي تعكس صورة ذهنية عالية للمنتج، حيث يمكن أن يؤثر السعر الزوجي على رؤية المستهلك للمنتج باعتباره أرقى مما إذا حدد له سعراً كسريا. فعلى سبيل المثال، تحديد سعر فانلة خارجية أو بلوزة بـ 64 ج/ر/د بدلاً من 63.99 أو 63.95، يؤدي إلى التأثير على إدراك المستهلك لهذا المنتج بأنه من فئة عالية أو ذو مكانة أعلى بالمقارنة بالسعر الكسري.

ب- الأسعار الدالة :

يقصد بالأسعار الدالة Surrogate Prices تلك الأسعار التي تحدد بالشكل الذي يدل دلالة معينة بالنسبة للمنتج. فعلى سبيل المثال، عادة ما يحدد مستوى سعر عال بشكل مصطنع Artificially للمنتج لكي يدل على وضع أو مكانة Prestige أو جودة عالية. وعادة ما تستخدم هذه الأسعار في المواقف التي يربط فيها المستهلكون بين السعر والجودة، حيث يعتبرون أن السعر الأعلى دليل على الجودة العالية(15).

ومما يؤكد ذلك، أن الصيادلة بالولايات المتحدة الأمريكية قد لاحظوا أن بعض المستهلكين يشتكون عندما تكون أسعار الدواء الذي يصرف بوصفة طبية منخفضة، حيث يربطون بين سعر الدواء وتأثيره العلاجي. وبالتالي، فإن السعر المنخفض للدواء يفسر على أن تأثير الدواء وفعاليته في علاج المرض أقل.

وهناك بعض فئات المنتجات التي عادة ما يتم اختيار البعض منها لكي يتم التسعير بالشكل الذي يعكس مكانة أو جودة المنتج. ومن هذه المنتجات السيارات والمجوهرات، والعطور. ومن الطبيعي أن تخفيض أسعار مثل هذه المنتجات بدرجة كبيرة، سيؤدى إلى عدم التناسق مع الصورة الذهنية للجودة المرتفعة للمنتج.

جـ- التسعير المرجعى :

يقصد بالتسعير المرجعى Reference Pricing تحديد سعر معتدل للمنتج، وتحديد وضعه Positioning السوقي بحيث يلي منتجاً أعلى سعراً، وذلك على أمل أن يستخدم المستهلكون السعر الأعلى كسعر مرجعي خارجي External ، أي سعر للمقارنة. ونتيجة لهذه المقارنة، فإن المسوق يتوقع أن يتم إدراك السعر المعتدل في الاتجاه المرغوب فيه من قبله - أي من قبل المسوق. وينبني التسعير المرجعي على مبدأ أثر العزل Isolation Effect. ويعني هذا المبدأ أن البديل يكون أقل جاذبية إذا ما تم النظر إليه وحده، عما إذا تم مقارنته مع بدائل أخرى. فعلى سبيل المثال، عندما يذهب مستهلك إلى متجر تجزئة لشراء تلفاز ملون، يمكن أن يكون التلفاز ذو السعر المعتدل أكثر جاذبية له بسبب وجود غالبية الخصائص المهمة الموجودة بالمنتج الأعلى سعراً (الأغلى) المعروض، ولكن بسعر أقل.

ومن العرض السابق للتسعير السيكولوجي (النفسي) - كأحد الطرق المبتكرة في تحديد أسعار المنتجات، يمكن ملاحظة ما يلي :

- أن التسعير السيكولوجى (النفسي) يهدف إلى إحداث أثر نفسي في المستهلك يؤثر على تفضيله واختياره لمنتج معين أو لماركة معينة، حتى إذا كان هذا الأثر غير حقيقي، حيث قد يكون مدركا Perceptual فقط. فعلى سبيل المثال، قد يرى المستهلك أن جودة منتج معين أو خصائصه أفضل من منتج أخر لمجرد أن سعره أعلى من الثاني، خاصة في غياب المعرفة الفنية للمستهلك بالمنتج. وقد لا يكون هناك فرق فعلى أو حقيقي في الجودة و/أو الخصائص، أو أن هذا الفرق -إن وجد- لا يبرر فرق السعر.
- أن التسعير السيكولوجى (النفسي) بأشكاله المختلفة أو في شكل معين من أشكاله قد لا يحدث الأثر المستهدف من استخدامه بالنسبة لجميع المستهلكين، حيث إن هناك بعض المستهلكين الذين قد لا يتأثرون به أو لا يحدث الأثر المطلوب فيهم. لذا، يتطلب الأمر تحديد خصائص المستهلكين الذين يمكن أن يتأثروا بهذا النوع من التسعير، واعتبار هؤلاء المستهلكين قطاعا سوقيا مستقلاً من حيث طريقة السعر التي تطبق عليه. ويمكن الاستعانة ببحوث التسويق في هذا الصدد.
- أن هناك منتجات معينة يمكن أن يحدث استخدام التسعير السيكولوجي (النفسي) لها الأثر المطلوب منه، بينما توجد منتجات أخرى لا يحدث فيها هذا النوع من التسعير ذلك الآثر. لذا، فإن على الشركة التي تفكر في استخدام هذا التسعير أن تبذل جهدا لتحديد تلك المنتجات التي يفيد تسعيرها سيكولوجيا (نفسياً) في تحقيق الهدف المطلوب. ويمكن أن تعتمد في هذا المجال على البحوث والدراسات التي توفر بيانات أولية عن هذه النقطة، و/أو البحوث والدراسات السابقة فى هذا المجال، أو دراسة حالات لشركات قامت باستخدام التسعير السيكولوجي (النفسي) بالنسبة لمنتجات معينة، سواء حققت نجاحاً أم لا، مع التركيز على نوع المنتج موضع التسعير، وأسباب نجاح أو فشل هذا النوع من التسعير الابتكاري بالنسبة له.

10- البيع بالتجزئة بسعر البيع بالجملة :

نظراً لأهمية السعر في قرار المستهلك ليس فقط ذلك المتعلق باختيار منتجات أو ماركات معينة،وإنما أيضا ذلك المتعلق باختيار التعامل مع متاجر معينة، ابتكرت فئة من متاجر التجزئة أسلوب "البيع بالتجزئة بسعر الجملة"Retailing at the Wholesale Price، بحيث تقوم بتسعير منتجاتها عند مستوى أقرب ما يكون إلى أسعار الجملة، ولكنها تبيع بالتجزئة إلى المستهلكين. وتقع هذه المتاجر من حيث نوعيتها ما بين فئة متاجر الخصم Discount Stores، وفئة متاجر البيع بأقل من سعر التجزئة Off-Price Retailers، وذلك طبقاً لأساس "التأكيد النسبي على السعر" في تقسيم منشآت التجزئة[16].

وتقوم هذه الطريقة في تسعير المنتجات على أساس أن الجميع يعرفون أن أسعار الجملة أقل بدرجة أو بأخرى عن أسعار التجزئة. ولكن عادة ما لا يستطيع المستهلك العادي الشراء من تاجر جملة لسبب أو لآخر، مثل سياسة تاجر الجملة التي لا تسمح بالبيع للمستهلكين العاديين - حيث يتم البيع لتاجر التجزئة أو لتاجر نصف الجملة فقط- أو أن الكمية التي يشترط شراؤها للحصول على سعر الجملة لا تلائم على الإطلاق المستهلك العادي مثل شراء كرتونة (صندوق) يحتوى على عشرين عبوة (علبة) سمن وزن كل منها 2.5 كيلو جرام، أي أن الكرتونة تحتوى على 50 كيلو جرام من السمن.

لذلك، فإن هذه النوعية من المتاجر التي تستخدم سياسة البيع بالتجزئة ولكن بأسعار الجملة تنجح في اجتذاب العديد من المستهلكين للتعامل معها، حيث يشترون بالكميات الملائمة لهم (والتي عادة ما تكون كميات صغيرة)، بسعر أقل بكثير من السعر الذي يشترون به من المتاجر التي لا تطبق هذه السياسة.

ومن الأمثلة على هذه المتاجر أبو ذكرى والراية وفاميلي ستورز في جمهورية مصر العربية، وبيك أند سيف Pic & Save في دولة الإمارات العربية المتحدة، وفى الولايات المتحدة الأمريكية، وأسواق التخفيضات في دولة الإمارات العربية المتحدة.

وتحقق هذه الطريقة في تسعير المنتجات عدداً من المزايا للمنظمات التي تطبقها. ومن أهم هذه المزايا ما يلي :

- اجتذاب عدد كبير من المستهلكين للتعامل مع هذه المنظمات، خاصة أولئك الذين يكونون حساسين للسعر Price-Sensitive، والذين عادة ما يشترون أنواعا مختلفة من المنتجات، وبكميات كبيرة نسبيا في كل مرة من مرات التعامل.
- بيع كميات كبيرة من المنتجات مما يؤدى إلى زيادة الإيرادات من المبيعات. وبالتالي، يمكن لهذه المنظمات أن تحقق أرباحاً معقولة على الرغم من انخفاض هامش الربح الذي تحصل عليه، حيث يعوض الحجم الكبير للمبيعات هامش الربح المحدود في الوحدة من المنتج المباع.
- تساعد هذه الطريقة في التسعير على المنافسة مع المنظمات التي تتعامل في نفس تشكيلة المنتجات التي تتعامل فيها المتاجر التي تطبقها، ولكنها لا تستخدم مثل هذه الطريقة.
- قد يتم النظر إلى المنظمات التي تتبع هذه الطريقة في التسعير على أنها غير مستغلة، وترضى بالربح القليل، بل وأنها تهتم بمسئوليتها الاجتماعية ، مما ينعكس إيجابيا على الصورة الذهنية Image لها لدى جماهير المتعاملين معها بشكل مباشر، ومن لهم علاقات غير مباشرة معها كذلك.

واستناداً إلى النماذج التي تم عرضها في هذا الفصل لمنظمات معينة تطبق طرقا مبتكرة في التسعير، أو لطرق مبتكرة في التسعير تطبق أو يمكن أن تطبق بواسطة المنظمات بصفة عامة، يمكن التوصل إلى عدد من الملاحظات المفيدة أهمها ما يلي :

- هناك العديد من المجالات والعديد من الأشكال للابتكار في مجال السعر.
- لا يقتصر الابتكار في مجال السعر على المنظمات التي تتعامل بالسلع، وإنما يمتد إلى تلك التي تتعامل في الخدمات.
- ليس بالضرورة أن يرتبط الابتكار في السعر بإيجاد وسيلة لتحديد سعر منخفض أو للتخفيض في الأسعار. ففي بعض المواقف، قد يتم الابتكار لكي تبدو الأسعار مرتفعة، إذا كان يتوقع أن يحدث هذا السعر المرتفع أثراً إيجابيا على سلوك المستهلك المتعلق بالمنتجات موضع الابتكار السعري.

- لا بد من أن تأخذ المنشأة - التي تبتكر في السعر - في الاعتبار خصائص المستهلكين المستهدفين عند التفكير في تطبيق الابتكار السعري، حيث أن هناك نوعيات من الابتكار تصلح لقطاع معين أو قطاعات معينة من المستهلكين دون قطاعات أخرى.
- قد يتطلب تطبيق طريقة معينة مبتكرة في السعر تضافر وتعاون جهود إدارات أخرى بالمنشأة، حيث يلقى عليها أعباء معينة يجب القيام بها لكي تنجح هذه الطريقة عند تطبيقها. فعلى سبيل المثال، فإن رد جزء من الثمن، يتطلب تعاون الإدارة المسئولة عن البريد الوارد والبريد الصادر، والإدارة المالية (مثلا قسم الشيكات، وقسم المراجعة .. الخ)، وكل من إدارة (أو قسم) التوزيع، وإدارة (قسم الإعلان) بإدارة التسويق، وغير ذلك من الإدارات والأقسام. وبالتالي، ما لم يوجد مثل هذا التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام المعنية أو ذات الصلة بالسعر المبتكر، لا يمكن أن يتم تحقيق الهدف من ورائه.

ويمكن النظر إلى الملاحظات السابقة مباشرة والمتعلقة بحالات ونماذج الابتكار في مجال السعر التي تم عرضها في هذا الفصل على أنها تمثل عدداً من الدروس المستفادة من الابتكار في هذا المجال. هذا، ويجب ملاحظة أن جميع هذه الحالات تتسم بالنجاح، ولا يوجد بينها حالات تعكس فشلاً في هذا المجال.

أسئلة للمناقشة

1 - هل الابتكار في مجال التسعير أسهل أم أصعب نسبيا بالمقارنة بالابتكار في المجالات الآخرى خاصة في مجال المنتج Product؟ ولماذا ؟

2 - يرى البعض أن الابتكار التسويقي يجب أن ينحصر في مجال المنتج Product خدمة كان أم سلعة، دون غيره من المجالات التسويقية خاصة مجال السعر. هل توافق على هذا الرأي أم لا؟ ولماذا؟

3 - هل تعتقد أن الطريقة المبتكرة التي تتبني على أن يقوم المستهلك بوضع الأسعار على المنتجات بنفسه في متاجر السوبر ماركت يمكن تطبيقها في الدول التالية :

- دولة الكويت.
- دولة الإمارات العربية المتحدة.
- جمهورية مصر العربية.
- المملكة العربية السعودية.
- المملكة الأردنية الهاشمية.
- مملكة البحرين.
- الجمهورية الليبية.
- مملكة قطر.
- تونس.

ولماذا ؟ (سواء كنت تعتقد أنه يمكن تطبيقها أم لا)

4 - هل يمكن تطبيق طريقة "التسعير وقت الذروة" و"التسعير خارج نطاق الذروة" في تسعير السلع - إلى جانب تسعير الخدمات ؟ ولماذا ؟

5 - على الرغم من أن التسعير السيكولوجي (النفسي) للمنتجات يحقق العديد من المزايا، إلا أنه على المنظمة التي تفكر في الأخذ به أن تتوخى الحذر في استخدامه. " ناقش هذه العبارة، مبينا مدى موافقتك أو عدم موافقتك عليها، مع ذكر الأسباب.

6 - ناقش العوامل التي يمكن أن تؤثر على فعالية التسويق الابتكاري في مجال السعر، مع توضيح أي هذه العوامل يمكن أن يزيد من هذه الفعالية، وأيها يمكن أن يقلل من هذه الفعالية.

7 - هل يمكن تطبيق أسلوب "رد جزء من ثمن المنتج" في الدول العربية بالشكل الذي يحدث النتائج المرجوة من وراء تطبيقه؟ ولماذا ؟

8 - هل تعتقد أن أسلوب "تسعير الوحدة" Unit Pricing يمكن أن ينجح بالنسبة لبعض المنتجات الاستهلاكية دون البعض الآخر؟ وإذا كانت الإجابة (نعم)، ما الأسباب؟ وما المنتجات التي قد تصلح للتطبيق بالنسبة لها، وتلك التي قد لا يناسبها هذا الأسلوب ؟

9 - كيف يمكن لسوبر ماركت مثل "ألفا بيتا" Alpha Beta أن يضمن أن إجمالي سعر العشرة منتجات التي يشتريها المستهلك منه سيكون أقل من إجمالي سعر العشر منتجات المثيلة التي يمكن أن يشتريها من سوبر ماركت منافس أخر ؟ أشرح بالتفصيل؟

10- ما الخدمات التي يمكن استخدام تسعير (بيع) المجموعة (الحزمة) فيها، وذلك بخلاف خدمات البنوك والمستشفيات التي تم ذكرها في هذا الفصل؟ وما احتمالات نجاح هذه الطريقة في تسعير كل منها؟ وما الأسباب التي يمكن الاستناد اليها للحكم على احتمال نجاحها من عدمه؟

11- بالنسبة لحاملي بطاقة النادي الماسي لفنادق هيلتون، إذا لم يستخدم بعضهم هذه البطاقة للاستفادة من الأسعار الخاصة للخدمات التى تقدمها تلك الفنادق لهم، واقترب موعد تجديد البطاقة (حيث إن اشتراكها سنويا) فما النتائج المتوقعة؟ وما الذي يمكن أن يتم القيام به -من جانب إدارة النادي- لتجنب حدوث مثل هذا الموقف؟

12- هل تعتقد أن تسعير طبق السلطة بالوزن يمكن أن يصلح في الدول العربية؟ ولماذا؟

13- هل يمكن لسوبر ماركت معين أن يبتكر طريقة للتسعير تعتمد على البيع بأقل من أسعار الجملة؟ وما الأسس التي تستند إليها في تكوين اعتقاد معين؟ وبفرض قيام سوبر ماركت معين بذلك، فهل يتوقع أن ينجح في تحقيق أهدافه المتعلقة بالمبيعات والأرباح أم لا؟ ولماذا؟

هوامش ومراجع الفصل السادس

(1) للحصول على مزيد من التفاصيل عن أنواع الطلب على المنتج، يمكن الرجوع إلى:

- Philip Koltler "The Major Tasks of Marketing Management", Journal of Marketing, (October 1973), pp. 42-49.

(2) تم التوصل إلى هذه النتيجة من خلال مراجعات المؤلف للكتابات والبحوث في هذا المجال، فضلا عن خبراته العملية في التعامل مع الشركات في مصر والوطن العربي في مجال الاستشارات و/أو التدريب والتنمية الإدارية.

(3) من المتعارف عليه في متاجر الولايات المتحدة الأمريكية أن المتجر يتقاضى السعر المثبت على المنتج حتى ولو كان غير صحيح، وذلك بعكس الحال في بعض البلاد العربية التي إذا كان السعر المثبت غير صحيح، فإن موظف الخزينة يعدله، ربما بدون أن يعرف المستهلك نفسه، والذي ينتظر ليدفع الحساب.

(4) المصدر :

- Leonard Berry and James S.Hensel, Marketing and Social Environment, a Readings Text, (New York, N.Y., Petrocell Books, 1973), p. 356.

(5) من هذه الوسائل التبيين Labeling بالقيمة الغذائية، حيث كانت من أولى الشركات التي توضح القيمة الغذائية للمنتجات التي تتعامل فيها.

(6) على الرغم من أن المستهلكين يتوقعون أن يكون سعر الوحدة بالعبوة الكبيرة للمنتج أقل من سعرها في العبوة (أو العبوات) الأصغر لنفس المنتج، ففي عدة دراسات ميدانية طلبها المؤلف من طلبته في مادة التسويق سواء بالولايات المتحدة الأمريكية، أو بالدول العربية كالإمارات العربية المتحدة، والكويت، وجمهورية مصر العربية، تبين أن هناك بعض المنتجات التي لا ينطبق عليها هذا التوقع، بل إن البعض منها يكون سعر الوحدة بالعبوة الأكبر أعلى من سعر الوحدة بالعبوة الأصغر من نفس المنتج ومن نفس المتجر.

(7) - The Diamond Club Brochure, Hilton.

(8) انظر الهامش السابق مباشرة.

(9) انظر:

- The Diamond Club Book of Privileges, Hilton.

(10) فعلى سبيل المثال، إذا كان المشتركون في دولة مثل مصر 100.000 مشترك، فإن قيمة المبالغ المتحصلة مقدما تصل إلى خمسين مليون جنيه (100.000 مشترك × 500 جنية لكل مشترك).

(11) للحصول على مزيد من التفاصيل عن هذه الطرق، يمكن الرجوع إلى :

- James L Heskett, "Lessons in the Service Sector", Harvard Business Review, (March-April, 1987), pp. 124-126.

(12) للحصول على مزيد من التفاصيل عن هذه الأشكال، يمكن الرجوع إلى :

- William M.Pride and O.C. Ferrell, op., cit, pp. 552-553.

(13) - Robert M. Schindler and Allan R. Wiman, "Effects of Odd Pricing on Price Recall", Journal of Business Research, (Nov. 1989), pp. 165-177.

(14) يلاحظ أنه يمكن تحديد السعر الكسري فى شكل رقم زوجي (مثلا : 8.88 بدلاً من 9). ولكن يشاع استخدام السعر الكسري الفردي في الحياة العملية أكثر بكثير من السعر الكسرى الزوجي، حيث يرى البعض أن تأثيره السيكولوجي على المتسهلك يكون أكبر بكثير من تأثير السعر الكسري الزوجي.

(15) - John C. Groth and Stephen W. McDaniel, : "The Exclusive Value Principle: The Basis for Prestige Pricing," Journal of Consumer Marketing, Vol. 10, No. 1, (1993), pp. 10-16.

(16) للحصول على مزيد من التفاصيل عن تقسيم متاجر التجزئة طبقاً لأساس التأكيد النسبي على السعر والأسس الأخرى مثل (الخدمة المقدمة وخط المنتجات .. الخ)، يمكن الرجوع إلى :

- Philip Kotler and Gary Armstrong, op., cit.